

T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN ENERJİSİNİN ÖNCÜL VE
ARDILLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Ahmet AKNAR

Danışman
Prof. Dr. Şule AYDIN

Nevşehir
Temmuz, 2021

TEŞEKKÜR

Araştırma süresi boyunca bana yol gösteren, katkıları ile yeni bakış açılarını görmemi sağlayan danışman hocam Prof. Dr. Şule AYDIN'a, değerli katkıları ile tezin son haline gelmesinde eleştirilerinden faydalandığım Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU'na, Doç. Dr. Duygu EREN'e ve tez savunma jürisindeki hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Neşe ÇULLU KAYGISIZ'a ve Dr. Öğr. Üyesi Mehmet UMUR'a teşekkürler ve saygılarımı sunarım.

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda bana ders veren tüm hocalarıma, bölümümüzün enstitü idari personeline katkı ve yardımlarından dolayı buradan teşekkürü borç bilirim.

Bugünlere gelmemde üzerimde büyük emekleri olan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Muharrem TUNA'ya, Prof. Dr. Yasin BOYLU'ya ve Prof. Dr. Nevzat AYPEK'e, ayrı ayrı teşekkür ediyorum.

Doktora tezim sürecindeki yardımlarından dolayı Doç. Dr. Ali BAYRAM'a, Doç. Dr. Berat ÇİÇEK'e, Doç. Dr. Fatih KONAK'a, Öğr. Gör. Ayhan BAŞÇI'ya ve Öğr. Gör. Yusuf ORMAKIRAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın uygulama aşamasındaki desteklerinden dolayı araştırmaya katılan tüm otel işletmesi yöneticileri ve çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim öğretim hayatım boyunca benden emeklerini esirgemeyen, her türlü fedakârlığı göstererek yardımcı ve destek olan, doktora tezimi tamamlamamda büyük katkısı olan tüm aileme teşekkür ediyorum.

Tezi hazırlarken kendilerine harcayacağım zamanı kullandığım, büyük bir özveri ile beni destekleyen eşim Aybüke AKNAR'a ve biricik oğlum Alp Uras AKNAR'a ithaf ediyorum.

**OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN ENERJİSİNİN ÖNCÜL VE
ARDILLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA:
ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ**

Ahmet AKNAR

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora, Haziran, 2021

Danışman: Prof. Dr. Şule AYDIN

ÖZET

Turizm sektörü üzerinde kontrol edilemeyen faktörlerin (siyasi, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, doğal faktörler, moda, terör, salgın vb.) yarattığı belirsizlik, sektörde yaşanan yoğun rekabet ve müşteri istek/beklentilerindeki değişim karşısında, işletmelerin sürdürülebilirliğini ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamaları, işletmelerin nitelikli insan kaynağına sahip olmasına, bu kaynaktan etkin ve verimli bir şekilde yararlanmalarına ve bu kaynağın enerjilerinin yüksek olmasına bağlıdır. Yüksek enerjili çalışanlara sahip olmak otel işletmelerinin verimliliği, performansı ve yaratıcılığını artırarak amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için maksimum potansiyele ulaşmalarına etki etmekte ve bunun sonucu olarak da hızla büyümelerini sağlamaktadır. Bu kapsamda, bu çalışmanın odak noktası otel işletmesi çalışanlarının insan enerjisi düzeylerini tespit etmek ve çalışanların enerji düzeylerini etkileyen ve enerji düzeylerinin etkilediği faktörleri ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, bu çalışmada, algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, algılanan özerklik, işyeri arkadaşlığı, örgütsel bağlılık, işgören yaratıcılığı ve işgören performansı değişkenleri ile insan enerjisi arasında nasıl bir ilişkinin olduğu pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi çalışanından amaçlı örnekleme yöntemi ve anket tekniği kullanılarak 393 adet veri toplanmıştır. Elde edilen verilerle yapılan regresyon analizi sonucunda, algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, algılanan özerklik, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılığın otel işletmesi çalışanlarının enerjileri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu ve enerji düzeylerini en fazla etkileyen değişkenin örgütsel bağlılık olduğu tespit edilmiştir.

Otel işletmesi çalışanlarının enerji düzeylerinin bireysel çıktılar üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizi sonucunda ise, çalışanların enerji düzeylerinin yaratıcılıkları ve performansları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye

sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlarnasının yanı sıra uygulamada çalışan ve yöneticilere çözüm önerileri sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Turizm İşletmeleri, Otel İşletmesi Çalışanları, İnsan Enerjisi, Algılanan Örgütsel Destek, Algılanan Özerklik, Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık, İşyeri Arkadaşlığı, İşören Yaratıcılığı, İşören Performansı



A RESEARCH ON DETERMINING THE ANTECEDENT AND SUCCESSORS OF HUMAN ENERGY IN HOTEL BUSINESSES: THE CASE OF ANTALYA PROVINCE

Ahmet AKNAR

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management, Ph.D., July, 2021

Supervisor: Professor Dr. Şule AYDIN

ABSTRACT

In the face of the uncertainty created by the uncontrollable factors (political, legal, economic, socio-cultural, technological, natural factors, fashion, terrorism, epidemic, etc.) on the tourism sector, the intense competition in the sector and the change in customer requests/expectations, the sustainability of the enterprises and their competitiveness against their competitors. Their superiority depends on the fact that the enterprises have qualified human resources, they benefit from this resource effectively and efficiently, and the energy of this resource is high. Having high-energy employees increases the efficiency, performance and creativity of hotel businesses, and affects them to reach their maximum potential in order to realize their goals and objectives, and as a result, they grow rapidly. In this context, the main focus of this study is to determine the human energy levels of hotel employees and to reveal the factors that affect and affect the energy levels of employees. For this purpose, in this study, the relationship between the variables of perceived organizational support, leader-member exchange, perceived autonomy, workplace friendship, organizational commitment, employee creativity and employee performance and human energy has been tried to be revealed with a positive organizational behavior approach. In this context, 393 pieces of data were collected from employees of a five-star hotel business in Antalya, using purposeful sampling method and survey technique. As a result of the regression analysis made with the data obtained, it was determined that the perceived organizational support, leader-member exchange, perceived autonomy, workplace friendship and organizational commitment had a significant and positive effect on the energy of the hotel employees, and the variable that most affected their energy levels was organizational commitment.

As a result of the regression analysis conducted to examine the effect of energy levels of hotel employees on individual outputs, it was determined that the energy levels of

the employees had a significant and positive effect on their creativity and performance. In addition to contributing to the relevant literature, the study is expected to offer solutions to employees and managers in practice.

Keywords: Tourism Businesses, Hotel Employees, Human Energy, Perceived Organizational Support, Perceived Autonomy, Leader-Member Interaction, Organizational Commitment, Workplace Friendship, Employee Creativity, Employee Performance.



İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	
TEŞEKKÜR.....	
ÖZET.....	
ABSTRACT.....	
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE VE OTEL İŞLETMELERİNDE ENERJİ VE İNSAN ENERJİSİ KAVRAMI

1.1. Enerji Kavramının Tanımı.....	6
1.2. İnsan Enerjisi Kavramının Tanımı.....	8
1.3. Enerji ve İnsan Enerjisi ile İlişkili Kavramlar.....	9
1.3.1. Örgütsel Enerji.....	9
1.3.2. Kollektif (Takım) Enerji.....	10
1.3.3. Yıpratıcı Enerji.....	10
1.3.4. Kabullenilmiş Atalet.....	11
1.3.5. Sakin/İyi/Rahatlatıcı Enerji.....	11
1.3.6. Üretken Enerji.....	11
1.3.7. Davranışsal Enerji.....	11
1.3.8. İlişkisel Enerji.....	12
1.3.9. Akış (Flow).....	12
1.3.10. Güç, Enerji, Kuvvet, Motivasyon, Katılım ve İsteğe Bağlı Çaba.....	12
1.4. İnsan Enerjisi Türleri.....	15
1.4.1. Zihinsel Enerji.....	15
1.4.2. Fiziksel Enerji.....	17

1.4.3. Ruhsal Enerji	17
1.4.4. Duygusal Enerji	18
1.5. İnsan Enerjisi ile İlgili Kuramlar.....	21
1.5.1. Kaynakların Korunması Teorisi	23
1.5.2. Dikkat Restorasyonu Teorisi (DRT).....	24
1.5.3. Ego Tükenmesi Teorisi (ETT).....	25
1.5.4. Enerjik ve Stresli Uyarılma (Harekete Geçme) Teorisi.....	26
1.5.5. Özerklik – Öz Yeterlilik - Öz Belirleme Teorisi (Self Determination Theory)	28
1.6. İnsan Enerjisini Artıran ve Azaltan Faktörler	30
1.7. Örgütlerde Enerji Dinamikleri	32
1.8. Otel İşletmelerinde İnsan Enerjisi	40
1.9. İnsan Enerji ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	41

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN ENERJİSİNE ETKİ EDEN VE İNSAN ENERJİSİNİN ETKİLEDİĞİ FAKTÖRLER

2.1. Algılanan Örgütsel Destek	50
2.1.1. Örgütsel Destek Kuramları.....	52
2.1.1.1. Karşılıklılık Normu.....	53
2.1.1.2. Sosyal Değişim Teorisi.....	53
2.1.1.3. Örgütsel Destek Teorisi	54
2.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri	54
2.1.2.1. Adalet.....	55
2.1.2.2. Yönetici Desteği	55
2.1.2.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları.....	55
2.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	56
2.2. Lider – Üye Etkileşimi	58
2.2.1. Lider-Üye Etkileşiminin Tanımı	59
2.2.2. Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri.....	60
2.2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	61
2.2.2.2. Karşılıklılık Normu.....	61

2.2.2.3. Rol Teorisi	61
2.2.2.4. Eşitlik Teorisi.....	62
2.2.2.5. Adalet Yaklaşımı	62
2.2.2.6. Dikey İkili Bağlantı Teorisi	62
2.2.3. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları	63
2.2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları.....	64
2.3. Algılanan Özerklik	65
2.3.1. Algılanan Özerkliğinin Teorik Temelleri	66
2.3.1.1. Öz Belirleme Kuramı.....	66
2.3.1.2. İş Karakteristikleri Teorisi	67
2.3.2. Algılanan Özerkliğinin Boyutları	68
2.3.3. Algılanan Özerkliğinin Öncülleri ve Sonuçları	69
2.4. Örgütsel Bağlılık	70
2.4.1. Örgütsel Bağlılık Modelleri.....	71
2.4.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli	72
2.4.1.2. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	72
2.4.1.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	73
2.4.1.4. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Modeli	73
2.4.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	73
2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Artırma Yolları	74
2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri	75
2.4.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	75
2.5. İşyeri Arkadaşlığı	76
2.5.1. İşyeri Arkadaşlığının Teorik Temelleri	79
2.5.1.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	79
2.5.1.2. Sosyal Karşılaştırma Teorisi.....	79
2.5.1.3. Pekiştirme Teorisi	80
2.5.1.4. Gelişim Teori	80
2.5.1.5. Güç Teorisi	80
2.5.2. İşyeri Arkadaşlığının Nedenleri.....	81
2.5.3. İşyeri Arkadaşlığının Sonuçları	82
2.6. İşgören Yaratıcılığı.....	83
2.6.1. Yaratıcılık İle İlgili Teoriler	86

2.6.1.1. Etkileşimci Model.....	86
2.6.1.2. Yaratıcılığın Bileşenleri Teorisi.....	86
2.6.1.3. Bireysel Yaratıcı Eylem Teorisi	87
2.6.1.4. Sistem Perspektifi	87
2.6.2. Yaratıcılığı Artırma Teknikleri.....	87
2.6.2.1. Beyin Fırtınası	87
2.6.2.2. Sinetik	88
2.6.2.3. Delphi Tekniği	88
2.6.2.4. Zihin Haritalama	88
2.6.3. Bireysel Yaratıcılığın Organizasyonlar Açısından Önemi	88
2.7. İşgören Performansı	90
2.7.1. İşgören Performansının Tanımı ve Önemi	90
2.7.2. Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde İşgören Performansı.....	91
2.7.2.1. Performansın Teorik Çerçevesi	91
2.7.3. Performans Türleri.....	92
2.7.4. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler.....	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN ENERJİSİNİN ÖNCÜL VE ARDILLARININ BELİRLENMESİ

3.1. Problem Durumu	95
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	97
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	98
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	99
3.4.1. Evren ve Örneklem.....	99
3.4.2. Veri Toplama Yöntemi.....	101
3.4.3. Pilot Araştırma.....	101
3.4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	103
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	105
3.6. Verilerin Toplanması ve Analizi	108
3.7. Bulgular.....	109
3.7.1. Araştırmanın Normallik Varsayımının İncelenmesi.....	112

3.7.2. Ölçeklerin Yapı Geçerliliklerine İlişkin Bulgular	114
3.7.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları.....	114
3.7.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları	123
3.7.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri	134
3.7.4. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri.....	136
3.7.4.1. İnsan enerjisinin Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	137
3.7.4.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler..	138
3.7.4.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler ...	138
3.7.4.4. Algılanan Özerklik Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	139
3.7.4.5. İşyeri Arkadaşlığı Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	140
3.7.4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	140
3.7.4.7. İşgören Yaratıcılığı Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	141
3.7.4.8. İşgören Performansı Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	142
3.7.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	146
3.7.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	153
TARTIŞMA	173
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	176
KAYNAKÇA	182
EKLER.....	214

KISALTMALAR VE SİMGELER

AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

GFI : Goodness of Fit Index

IFI : Incremental Fit Index

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi

NFI : Normed Fit Index

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation



TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 3.1. İnsan Enerjisi Ölçeği Alt Boyutlarının İfade Sayıları.....	103
Tablo 3.2. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Alt Boyutlarının İfade Sayıları	104
Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenlerine Ait Frenkans Dağılımı	109
Tablo 3.4. Ölçüm Araçlarına Ait Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	112
Tablo 3.5. Ölçeklere Ait KMO ve Barlett's Testleri Sonuçları	116
Tablo 3.6. İnsan Enerjisi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	117
Tablo 3.7. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	118
Tablo 3.8. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	119
Tablo 3.9. Algılanan Özerklik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 3.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 3.11. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 3.12. İşgören Yaratıcılığı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	122
Tablo 3.13. İşgören Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	122
Tablo 3.14. İnsan Enerjisi Ölçeği Uyum İndeksleri.....	124
Tablo 3.15. Örgütsel Destek Ölçeği Uyum İndeksleri.....	125
Tablo 3.16. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Uyum İndeksleri.....	126
Tablo 3.17. Algılanan Özerklik Ölçeği Uyum İndeksleri	127
Tablo 3.18. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri	128
Tablo 3.19. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Uyum İndeksleri	129
Tablo 3.20 . İşgören Yaratıcılığı Ölçeği Uyum İndeksleri.....	130
Tablo 3.21. İşgören Performansı Ölçeği Uyum İndeksleri	131
Tablo 3.22. Ölçüm Modelinin Bileşim ve Ayrışım Geçerliliği	133
Tablo 3.23. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları	135
Tablo 3.24. İnsan Enerjisi Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	137
Tablo 3.25. Algılanan Örgütsel Destek Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	138
Tablo 3.26. Lider-Üye Etkileşimi Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	139
Tablo 3.27. Algılanan Özerklik Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	139
Tablo 3.28. İşyeri Arkadaşlığı Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	140
Tablo 3.29. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	141

Tablo 3.30. İşgören Yaratıcılığı Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	141
Tablo 3.31. İşgören Performansı Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	142
Tablo 3.32.Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları	143
Tablo 3.33. İnsan Enerjisi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	146
Tablo 3.34. Zihinsel Enerjiyi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	147
Tablo 3.35. Ruhsal Enerjiyi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	148
Tablo 3.36. Fiziksel Enerjiyi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	149
Tablo 3.37. Duygusal Enerjiyi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 3.38. İnsan Enerjisi ile İşgören Yaratıcılığı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	151
Tablo 3.39. İnsan Enerjisinin Alt Boyutları ile İşgören Yaratıcılığı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	151
Tablo 3.40. İnsan Enerjisi ile İşgören Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	152
Tablo 3.41. İnsan Enerjisinin Alt Boyutları ile İşgören Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	153
Tablo 3.42. Araştırma Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Test Sonuçları.....	171

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1.1. Örgütlerde Enerji Dinamikleri	32
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	106
Şekil 3.2. İnsan Enerjisi Ölçeği DFA Yol Analizi.....	124
Şekil 3.3. Örgütsel Destek Ölçeği DFA Yol Analizi	125
Şekil 3.4. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği DFA Yol Analizi.....	126
Şekil 3.5. Algılanan Özerklik Ölçeği DFA Yol Analizi	127
Şekil 3.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Yol Analizi	127
Şekil 3.7. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği DFA Yol Analizi	129
Şekil 3.8. İşgören Yaratıcılığı Ölçeği DFA Yol Analizi.....	130
Şekil 3.9. İşgören Performansı Ölçeği DFA Yol Analizi	131
Şekil 3.10. İnsan Enerjisi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler	154
Şekil 3.11. Zihinsel Enerjisi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	154
Şekil 3.12. Ruhsal Enerjisi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	159
Şekil 3.13. Fiziksel Enerjisi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler	161
Şekil 3.14. Duygusal Enerjisi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler	164
Şekil 3.15. İnsan Enerjisi ile İşgören Yaratıcılığı Arasındaki İlişki	167
Şekil 3.16. İnsan Enerjisinin Alt Boyutları ile İşgören Yaratıcılığı Arasındaki İlişkiler	167
Şekil 3.17. İnsan Enerjisi ile İşgören Performansı Arasındaki İlişki	169
Şekil 3.18. İnsan Enerjisinin Alt Boyutları ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler	169

GİRİŞ

Einstein'ın her şeyin enerji olduğu tezinden hareketle, her faaliyetin ve hareketin enerji aktarımı ile sonuçlandığı ve maddi dünyanın bütünlüğü ve dengesini sürdürmesini sağlamanın enerjiye bağlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, enerjinin bireyler için olduğu gibi örgütlerin yaşamındaki rolü de göz ardı edilemez. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ve performansının sürekliliğinin sağlanması örgütün enerjik yapısına bağlıdır. Enerji kavramı, örgüt içerisinde bireysel düzeyde insan enerjisi kavramı ile ifade edilir. İnsan enerjisi, bireyin işleri yerine getirirken onu harekete geçiren dürtüdür. Bu dürtü, sosyal etkileşimi de içinde barındıran duygusal, zihinsel, ruhsal ve fiziksel enerji olarak ortaya çıkan çok yönlü bir deneyimdir. Enerji, bir kişinin belirli bir davranışta bulunmaya veya bir görevi üstlenmeye istekli olma duygusudur (Quinn ve Dutton, 2005).

Enerji olmadan değişimin gerçekleşmesi için gerekli olan eylem, hareket ve güç ortaya çıkamaz ve bunun sonucunda da hedefler gerçekleştirilemez ve geliştirilemez. Bu nedenle, örgütlerin değişen ve gelişen küresel pazarlara uyum sağlayabilmesi, sürekli enerji yenilenmesini sağlayan ortam ve koşulları kendi içinde oluşturmasına bağlıdır. Örgütler yaşamlarını devam ettirmek istiyorlarsa çalışanlarının enerjilerinin uyarılması ve tükenmesi süreçleri arasındaki dengeyi sağlamak için sürekli çaba göstermelidir.

Literatür incelendiğinde 2000 yılına kadar insan enerjisiyle ilgili yapılan çalışmaların teorik temelli olduğu söylenebilir (Maisonrouge, 1977; Hjelholt; 1979) . 2000 yılından günümüze kadar yapılan çalışmalarda ise bazı araştırmacıların insan enerjisi kavramı yerine enerji hissi, canlılık, dinçlik vb. kavramları kullandığı (Ryan ve Frederick, 1997; Ryan ve Deci, 2000; Carmeli ve Atwater, 2009), bazı araştırmacıların ise, insan enerjisi kavramını kullanarak öncülleri üzerinde çalışmalar yaptığı görülmüştür (Bayram, 2016;2018).

Küreselleşme, hızlı teknolojik gelişme, ulusal ve uluslararası rekabet işletmelerin birçok sorunla karşı karşıya kalmasına ve sorunlara hızla çözüm bulmak, en iyi olmak ve yeni fikirlere hazır olmak için büyük baskılar altına kalmasına neden olmaktadır. İşletmeleri bu baskılardan kurtarmaksa işyerinde yenilikçi, yaratıcı ve yüksek performansla çalışanlarla mümkün olmaktadır. Çalışanın “yeni ve faydalı fikirler üretmesi” olarak tanımlanan yaratıcılık (Amabile, 1983) ile bir çalışanın işletmenin kendisi için ortaya koyduğu amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği davranışlar dizisi olarak tanımlanan performans (Motowidlo ve Van Scotter, 1994) çalışanların yüksek düzeyde enerjili olması ile ilgilidir.

Araştırmacılar olumlu duygular ve yüksek enerjiye sahip olmanın çalışan verimliliğini dolayısıyla da performansını (Jansen,2004; Fredrickson, 2001), yaratıcılığını (Atwater ve Carmeli, 2009) ve memnuniyetini (Donnelly ve McSweeney, 2008; Cherniss vd., 2006) artırdığı belirtilmiştir. İnsan enerjisi ile ilgili yapılan diğer çalışmalar ise, özerkliğin (Ryan ve Deci; 2000), lider-üye etkileşiminin (Bayram, 2016; Owens vd., 2016;Carmeli ve Atwater, 2009), örgütsel desteğin (Bruch ve Vogel, 2011), örgütsel bağlılığın (Hoon Song vd., 2012; Bruch ve Vogel, 2011) ve iş arkadaşları ile ilişkilerin (Hjelholt, 1979) enerji üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Açıklamalar çerçevesinde özerklik ile çalışanlar tüm faaliyetlerde inisiyatif kullanabildiğinden kendilerini daha fazla enerjik hissedebilecekleri, lider-üye etkileşimiyle de çalışan ve lider arasında oluşan yüksek kaliteli ilişkiler çalışanların enerjilerinin olumlu yönde etkileneceğinin, örgütsel destek ile çalışanlar, örgütün kendilerini önemseydiğini ve adaletli davranıldığını düşünerek, işyeri arkadaşlığı ile çalışanlar arasında olumlu yönde olumlu etkileşimlerle ve örgütsel bağlılık ile örgütle çalışan arasında oluşan bağ çalışanın başarısı için daha fazla çaba göstermesine dolayısıyla var olan enerjilerini ortaya çıkarmalarına ve görevlerini yaparken enerjilerinin yenilenmesini sağlayacaktır.

Yapılan araştırmalar, bir örgütteki genel enerji düzeyinin çalışanların bireysel enerjilerinin oluşturduğu ortak sinerjiye dayandığını göstermektedir. Çalışanlar tarafından sergilenen genel davranış ve pozitif dinamikler ise, çalışanların enerji düzeylerinin değiştirilmesi veya teşvik edilmesini sağlayarak örgütsel düzeyde

enerjiyi etkilemektedir (Cole, Bruch ve Vogel, 2012). Cole, Bruch ve Vogel (2012) ve Dutton (2003) örgütlerdeki bireysel, takım ve örgütsel düzeyde enerjinin çalışanları motive etmeye yardımcı bir kaynak olduğunu ve daha iyi performans gösterebilmeleri için örgütsel davranış alanında incelenmesinin son derece önemli olduğunu belirtmişlerdir. Cross, Baker ve Parker (2003) çalışan enerjisinin farklı alanlarda uygulanmasının önemi üzerinde durmuşlardır. Hizmet sektörünün bu alanlar içerisinde, enerji olgusundan en çok etkilenen sektör olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, enerji ile ilgili çalışmalar Fransa, Almanya, İsviçre, İngiltere, İsveç, Amerika ve Güney Afrika gibi ülke ve kültürlerde (Cole, Bruch ve Vogel, 2012) yapılmış olmasına rağmen, Bruch ve Vogel (2011) enerji kavramı için hala eksik parçaların olduğunu ve bu konuda daha fazla çalışma yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Son yıllarda yapılan çalışmalar insan enerjisine olan ilgiyi artırmasına rağmen, Cameron, Dutton ve Quinn (2003) mevcut literatürün yetersiz olduğunu; Quinn ve Dutton (2005) enerji kavramının örgütsel davranış alanındaki birçok araştırmada kullanılmasına rağmen, nadiren tanımlanan bir kavram olduğunu; Cameron ve Caza (2004) işyerindeki enerjinin ölçümünü sağlayacak geçerli ve güvenilir ölçüm aracının eksik olduğunu; Taylor (2015) çalışanların enerji düzeylerinin hangi boyutlarda ortaya çıktığı ve bu boyutların hangi değişkenlerden etkilendiği ve hangi değişkenleri etkilediğinin belirlenmesinin önemli olduğu; Bayram (2016) insan enerjisinin farklı sektör ve değişkenlerle incelenerek literatürün genişletilmesinin önemli olduğunu ifade etmiştir.

Kipfelsberger, Bruch ve Herhausen (2019) ise, müşteri teması yüksek olan örgütlerin bireysel, takım ve örgütsel enerjilerinin daha yüksek olması gerektiği ve buna paralel olarak da hedeflerine ulaşma ihtimallerinin daha yüksek olacağını ifade etmişlerdir. Müşteri ile teması yüksek olan örgütlerin başında ise, otel işletmeleri gelmektedir. Otel işletmelerinde yaşanan yoğun rekabet ve müşteri istek/beklentilerindeki değişim karşısında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri, otel işletmelerinin kendilerini yeniden konumlandırmalarına ve sahip oldukları insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Çalışanların bilgi beceri ve deneyimlerini kullanarak benzersiz müşteri deneyimi yaratabilmesi ise, sahip oldukları enerjiyi hakarete geçirmesi ile ilgilidir.

Bu nedenlerle, otel işletmesi çalışanlarının enerjilerinin ölçülmesini sağlayacak bir ölçüm aracının geliştirilmesi, mevcut literatürün genişletilmesi, çalışanları enerjik olmaya teşvik eden değişkenlerin tespiti ve enerjik çalışanların işletmelere rekabet avantajı sağlamada önemli bir rol oynadığı ifade edilen performans ve yaratıcılıkları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun belirlenmesine ihtiyaç vardır.

Araştırmada otel işletmesi çalışanlarının enerji düzeylerini etkileyen ve çalışanların enerji düzeylerinin etkilediği değişkenler üzerinde de durulmuştur. İnsan enerjisi ile ilgili literatürde çok fazla araştırma olmasa da, gerek birebir ilgili olan çalışmalar gerekse insan enerjisinin alt boyutları ile yapılan çalışmalar gerekse yapılan çalışmaların önerilerinden ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımından yola çıkarak oluşturulmuştur.

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı insanların, örgütlerin ve çevrenin sürdürülebilirliği ile ilgilenir (Spreitzer ve Cameron, 2012). Üretkenliği artırıcı dinamikleri odak noktasına alır. Bireysel ve örgütsel düzeyde sonuçların şekillendirilmesinde çalışanların güçlü yanlarının ve pozitif durumların ön plana çıkarılmasına vurgu yapar (Meyers, Van Woerkom ve Bakker, 2013; Steele vd., 2012). Bu nedenle araştırmada insan enerjisine olumlu yönde katkı sağladığı düşünülen değişkenler öncül olarak belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde insan enerjisi sorununun ve gözlemlere dayanarak tasvir edilen durumların genellenebilir olmadığı ileri sürülebilir. İlgili değişkenleri birada inceleyen bir çalışmaya ve turizm alanında ise, insan enerjisi değişkenini konu edinen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak tespit ve çözüm için bu durumun varlığını somutlaştırarak betimleyebilmek ve otel işletmesi çalışanlarının enerji düzeylerinin ilgili öncüllerini ve ardıllarını test etmek gerekmektedir. Bu sayede, ilgili literatüre önemli katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Yukarıda ifade edilen açıklamalardan hareketle bu çalışmanın temel amacı, algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, algılanan özerklik, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılığın insan enerjisi üzerindeki etkisi ile insan enerjisinin işgören yaratıcılığı ve performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu genel amaç doğrultusunda, insan

enerjisi kavramının turizm literatürüne kazandırılması, otel işletmesi çalışanlarının enerji düzeylerini ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı ortaya konulması ve insan enerjisinin hangi boyutlarda ortaya çıktığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Belirtilen temel ve alt amaçlar doğrultusunda, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde enerji, insan enerjisi kavramları açıklanarak enerji ve insan enerjisi ile ilişkili kavramlar hakkında bilgi verilmiştir. Bununla birlikte, insan enerjisi türleri zihinsel, fiziksel, ruhsal ve duygusal enerji olarak ele alınmış, insan enerjisini artıran ve azaltılan faktörler hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Örgütlerde enerjiyi ortaya çıkaran dinamikler ele alınmış ve otel işletmelerinde insan enerjisinin önemi tartışılmıştır. Ayrıca, insan enerji ilgili kuramlara değinilerek her biri hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş ve insan enerjisi ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, algılanan özerklik, örgütsel bağlılık, işyeri arkadaşlığı, işgören yaratıcılığı ve işgören performansı kavramları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde ise “Otel İşletmelerinde İnsan Enerjisinin Öncül ve Ardıllarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Antalya İli Örneği” başlıklı saha araştırmasının tasarımı, uygulaması ve sonuçlarına ilişkin istatistiki modeller ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda yukarıda adı geçen değişkenlere ait ölçeklerin kullanılmasıyla oluşturulan anket formu aracılığıyla Antalya ilinde faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 393 işgörenden elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda araştırma hipotezleri test edilmiş, elde edilen bulgular yorumlanarak ileride yapılacak çalışmalar için öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE VE OTEL İŞLETMELERİNDE ENERJİ VE İNSAN ENERJİSİ KAVRAMI

1.1. Enerji Kavramının Tanımı

Enerji kelimesi 1590'lı yıllarda Yunanca “hareket halinde olma, eylem ve işleyiş” anlamına gelen “energia” ile “aktif, çalışan anlamına gelen energos kelimelerinden türetilmiştir. İngilizler, enerjiiyi gücün daha geniş anlamı olarak 1660'lı yıllarda kullanmaya başlamışlardır (Harper, 2001). Louw, Sutherland ve Hofmeyr (2012) ise enerjiiyi fiziksel, zihinsel ve duygusal görevleri yerine getirmemize izin veren yetenek olarak tanımlamış ve bu görevleri yerine getirilirken enerjinin bir kısmının tükendiğini belirtmişlerdir.

Enerji kavramı bilimsel olarak ilk kez 1807 yılında doktor ve fizikçi Thomas Young tarafından iş yapabilme becerisi olarak tanımlanmıştır. (Dell ve Rand, 2004; Trumper, 1990). Literatür incelendiğinde enerji ile ilgili yapılan tanımların yazarlar tarafından farklı bakış açıları ile ele alındığını söylemek mümkündür. Dewey (1922) enerjiiyi, yaşamın devamını sağlayan temel kaynağı hakarete geçiren bir güç olarak tanımlamıştır. Bu durum, grup ve örgütsel yaşam için de geçerlidir (Aktaran Dewey, 2004). Enerji, kullanıldığı yapı ve davranışlarda süreklilik sağlayan kapasitedir (Aktaran Dhawan, 1982). Etzioni (1968) enerjiiyi ruhsal ve sosyal bir kaynak olarak ifade etmiştir. Bu görüşe göre, insanlar sosyal bir sistemin üyeleridir ve kendilerini toplumsal değişime neden olan bir misyona adayarak harekete geçebilirler.

Ingalls (1976) enerjiyi, herhangi bir görevi yerine getirmeye veya seçtiğimiz herhangi bir ilişkiyi geliştirmeye dayanabileceğimiz ruhsal ve fiziksel güç seviyesi olarak tanımlamıştır. Owen (1978) enerjiyi, kullanıldıkça harcanan bir unsur olarak ele almıştır. Örgütlerin sahip olduğu enerji potansiyellerini kullanamadıklarından bahsetmiş ve bunun için bireysel ve örgütsel enerji dinamiklerini harekete geçirebilecek unsurların belirlenmesi gerektiği üzerinde durmuştur (aktaran Zimmer,1984). Dutton (2003) işyerindeki enerjiyi en önemli yenilenebilir kaynak ve örgütleri yöneten yakıt olarak tanımlamıştır.

Oxford sözlüğünde enerji, sürekli fiziksel veya zihinsel aktivite için ihtiyaç duyulan güç ve canlılık olarak ifade edilmiştir (Louw, Sutherland ve Hofmeyr, 2012). Enerji, insanların hayatta başarılı olmak için sahip olduğu potansiyeldir (Schneider, 2008). Enerji, insanların duygu olarak deneyimledikleri bir tür pozitif uyarılma ve bireyin harekete geçmesini sağlayan bir duygudur (Quinn ve Dutton, 2005). Enerji, değişim ve performans için gerekli olan yakıttır (Bruch ve Vogel, 2011). Fritz, Chak ve Gretchen (2011) enerjiyi harekete geçme ve hareket etme konusunda istekli olma hissi, Thayer (1989) ise, güç veya bireyin uyarılması olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda enerjiyi negatif bir etkilenme ya da kaygı duygusu içeren bir tür duygusal uyarılma türü olan olumsuz bir etkiden ve stresten (Watson, Clark ve Tellegen, 1988; Thayer, 1989) ayırmışlardır. Loehr ve Schwartz (2001) enerjiyi bireylerin işi yapmak için sahip olduğu fiziksel, duygusal, zihinsel ve ruhsal yeteneklerinin bütünleşik ürünü olarak tanımlamışlardır. Schiuma, Mason ve Kennerley (2007) ise, enerjiyi sadece bir iş performansı kaynağına indirgemenin kabul edilemez olduğunu, enerjinin iş yapabilme kapasitesi, aktiflik, zindelik ve canlılık gibi diğer faktörleri de içerdiğini vurgulamışlardır. Bunun sonucu olarak da enerjinin hem kalite hem de kuvveti artırarak bireylerin örgütsel amaçları gerçekleştirilmesi için katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Atwater ve Carmeli (2009) çalışmalarında, enerjiyi, bir kişinin belirli bir davranışta bulunma ya da bir görevi üstlenmeye istekli olma yeteneği olarak tanımlamışlardır. Darvish ve Farzane-Dokht (2011) enerjiyi, arzu ve hareket etme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Cole, Bruch ve Vogel (2012) enerjinin pozitif etkiye benzer olduğunu ancak onunla aynı olmadığını ifade etmişlerdir. Osbert-Poiecha (2015) enerjinin, harekete geçme ya da uygulama konusunda içsel bir yetenek ve kapasite olduğunu ifade etmiştir. Taylor ve Casey (2010) çalışmalarında çeşitli

alanlarda enerjinin tanımını tartışmışlar ve sonuçta enerji tanımının temel özelliğinin bir etki yaratma konusunda birleştiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıdaki tanımlarda da ifade edildiği üzere enerji, hangi bakış açısıyla olursa olsun en genel tanımıyla içten gelen iş yapabilme yeteneği ve kapasitedir. Enerji, fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal görevleri yerine getirmemizi sağlayan temel yakıttır. Gerçekleştirdiğimiz her faaliyet bu yakıtı tüketmektedir. Bununla birlikte bireylerin etkileşimleri tükenen enerjilerinin tekrar yerine getirilmesini sağlamaktadır.

1.2. İnsan Enerjisi Kavramının Tanımı

Örgütsel davranış bağlamında enerji kavramı ilk olarak 1984 yılında Adams tarafından ele alınmıştır. Adams enerjiiyi, işin başarılı bir şekilde yapılması için harekete geçme gücü ve işi üstlenme yeteneği olarak tanımlamıştır (Cuff, 2011). Levy ve Merry (1986) daha sonra bu enerji tanımını, çalışanların iş görevlerindeki performans seviyesi, motivasyonu ve yoğunluğu olarak ele almışlardır. Loehr ve Schwartz (2001) insan enerjinin, örgüt üyelerinin iş görevlerini yerine getirme kabiliyeti olduğunu belirtmişlerdir. Zobel (2006) çalışma ortamındaki insan enerjisini açıklamak için fiziksel bir yaklaşımla çalışmanın enerjinin transferi olduğunu belirtmiştir. Dutton (2003) enerji kavramını ele alırken, enerjiiyi örgütleri yöneten yakıt olarak ele almış ve insan enerjisine atıfta bulunmuştur. Benzer şekilde Katz ve Kahn (1966) da enerji kavramını tanımlarken, bir örgütün faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli olan girdi olarak ele alarak insan enerjisine atıfta bulunmuşlardır. Bu görüşe göre para, hammadde ve insan enerji örgütün en önemli girdileridir.

Quinn ve Dutton (2005) insan enerjisini, çalışma ortamında olumlu bir uyarılma hissi, harekete geçme isteği ve hareket etme yeteneğini içeren duygusal bir deneyim olarak tanımlamışlardır. Cole, Brush ve Vogel (2005) ise, insan enerjisinin çalışanların canlılığını ve dayanıklılığını artıran ruh, moral, coşku, motivasyon, hız ve performans düzeyini temsil ettiğini ileri sürmüşlerdir.

Cartwright ve Holmes (2006) insan enerjisini, örgüt çalışanlarının duygularını uyandıran yapıcı bir teşvik olarak ifade etmişlerdir. Lerdal (1998,2002) insan enerjisini bireyin fiziksel ve zihinsel aktivite gerçekleştirme potansiyeli olarak

tanımlamıştır. Schiuma, Mason ve Kennerly (2007) insan enerjisini fiziki durum, yani vücudun koşulları; bilişsel durum, yani zihnin koşulları ve duygusal durum, yani hem bilinçli hem de bilinçsiz duyguları içeren birden fazla nedenin karmaşık bir sonucu olarak açıklamışlardır. İnsan enerjisi, birçok araştırmacı tarafından duygu, ruh hali ve çoğunlukla etki olarak yorumlanan, hissedilen bir deneyim olarak ifade edilmiştir (Collins, 2004; Damasio, 2000; Quinn ve Dutton, 2005; Ryan ve Frederick, 1997). Ancak insan enerjisi sadece yazarların bahsettiği gibi sadece bilişsel ve duygusal değildir. İnsan enerjisi sosyal yönleri de olan bireysel bir olgudur. İnsan enerjisi aynı zamanda sosyal durumlarda etkileşimde ortaya çıkan sosyal bir olgudur. Yapılan çalışmalar enerji ve insan enerjisini tanımlayarak teorik literatüre katkı sağlamıştır. Collins'in (1990, 2004) etkileşim ritüeli teorisi araştırma için teorik temel olarak kullanılmıştır. Collins'in teorisi enerjiyi duygusal olarak görürken, bu çalışmada insan enerjisinin fiziksel, ruhsal ve zihinsel enerji boyutları ile otel işletmesi çalışanları örneğinde ele alınmıştır. Özetle insan enerjisi, bireylerin işi yerine getirmek için sahip olması gereken dürtü olarak tanımlanabilir. Bu dürtü sosyal etkileşimi de içinde barındıran duygusal, bilişsel, ruhsal ve fiziksel olarak ortaya çıkan çok yönlü bir deneyim olarak ifade edilebilir.

1.3. Enerji ve İnsan Enerjisi ile İlişkili Kavramlar

Araştırmanın bu bölümünde enerji ve insan enerjisi kavramı ile ilişkili kavramlar ele alınacaktır. Bu kapsamda, örgütsel enerji, kolektif (takım) enerji, yıpratıcı enerji, kabullenilmiş atalet, sakin/iyi/rahatlatıcı enerji, üretken enerji, davranışsal enerji, akış (flow), güç, kuvvet, motivasyon, katılım ve isteğe bağlı çaba kavramlarının insan enerjisi kavramı ile benzer ve birbirinden ayrılan yönleri açıklanmıştır.

1.3.1. Örgütsel Enerji

Örgütsel enerji, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için duygusal, bilişsel ve davranışsal potansiyeli harekete geçirebilme yeteneğidir (Bruch ve Vogel, 2011). Yazarlar aynı zamanda, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve sosyal etkileşimler gibi faktörlerin enerji üretimine katkı sağlayan en temel faktörler olduğunu vurgulamışlardır.

Örgütsel enerji, bir örgütün duygusal, bilişsel ve fiziksel durumlarının işlediği ve kapsadığı güce işaret eder (Cole, Bruch ve Vogel, 2012). Dolayısıyla, örgütsel enerji, bireylerin ve takım enerjisinin sinerjik entegrasyonunun bir sonucudur. Örgütsel enerji sosyalleşme süreçleri, destek, kariyer gelişimi, arkadaşlık bağları ve bireysel motivasyon faktörlerinden etkilenir. Örgütsel enerji bireysel ve takım enerjisine bağlıdır ve bu bağlantı örgütte oluşturulan enerji platformu sayesinde gerçekleştirilir. Bu platform, yapıcı davranış normları, değerleri ve bakış açılarını içeren örgüt kültürü üzerine inşa edilmiştir (Schiuma, Mason ve Kennerley, 2007).

1.3.2. Kollektif (Takım) Enerji

Takım enerjisi, üyelerinin enerjisiyle ilgilidir. Bireysel enerjinin birleşik sonucunun yanı sıra üyelerinin sistemik ve sinerjik kombinasyonu ile ilişkili bir enerjidir. Günlük sosyal etkileşimlerde üretilir (Hassebrauck ve Buhl, 1996). Takım enerjisi, işbirliği yapan bireylerin bireysel olarak ekiplerinde ürettikleri enerjinin toplamı ve ekipler arası ilişkilerde üretilen enerji olarak ifade edilir (Schiuma, Mason ve Kennerley, 2007).

Bir ilişkideki enerji üç dikey boyuttan etkilenir: Duygu, yani etkileşimdeki iki veya daha fazla kişi arasında yaratılan samimiyet seviyesi; biliş, yani etkileşime katılma kararı ve motivasyon, yani etkileşime katılımı sağlayan nedenlerdir. (Hassebrauck ve Buhl, 1996).

Takım enerjisini olumlu veya olumsuz yönde harekete geçiren faktörlerle, sosyalleşme sürecini teşvik eden veya sınırlayan faktörler aynıdır (Schiuma, Mason ve Kennerley, 2007). Sosyalleşme süreci, kişisel motivasyon, gelişim, güven, sosyal destek, kariyer gelişimi ve arkadaşlık bağları takım enerjisine pozitif yönlü katkıda bulunurken; örgütsel yapının zayıf olması, güven eksikliği ve aşırı çalışma saatleri takım enerjisini negatif yönlü etkilemektedir.

1.3.3. Yıpratıcı Enerji

Yıpratıcı enerji, yüksek yoğunluk ve negatif enerji kalitesine sahip bir enerji durumunu ifade etmektedir. Örgütte yaygın olarak görülen olumsuz rekabet ve diğer olumsuz

faktörler, örgütün içinde var olan enerjiyi yok etme eğilimindedir. Bu nedenle örgütlerde istenmeyen bir enerji durumudur (Cross, Baker ve Parker, 2003). Powell ve DiMaggio'ya (1991) göre, yıpratıcı enerji genellikle bir organizasyonda yüksek düzeyde öfke ve olumsuz duygulara karşılık gelmekte, böylece üretken olmayan ve oldukça yıkıcı eylemlere ve çabalara yol açmaktadır.

1.3.4. Kabullenilmiş Atalet

Kabullenilmiş atalet, düşük yoğunluğa ve negatif enerji kalitesine sahip bir enerji durumudur. Kabullenilmiş atalet durumunda örgütlerdeki çalışanlar örgütsel hedeflere duyarsız kalma eğilimindedir. Sinizm, engellenme/bastırılmışlık ve zihinsel geri çekilme kabullenilmiş ataletin temel özellikleri arasında yer almaktadır (Dhawan, Roy ve Kumar 2002; Shirey ve White-Williams, 2015).

1.3.5. Sakin/İyi/Rahatlatıcı Enerji

Sakin/iyi/rahatlatıcı enerji, düşük yoğunluk ve pozitif enerji kalitesine sahip bir enerji durumunu ifade etmektedir. Sakin/iyi/rahatlatıcı enerjinin yoğun olduğu örgütlerde olumlu ve elverişli bir enerji durumu ortaya çıkmakta ve çalışanlar yüksek memnuniyet gibi olumlu duygulara sahip olmaktadır (Loehr ve Schwartz, 2001).

1.3.6. Üretken Enerji

Yüksek yoğunluk ve pozitif enerji kalitesine sahip bir enerji durumunu ifade etmektedir. Örgütsel enerjinin en arzu edilen halidir. Üretken enerji gösteren örgütlerde çalışanların genellikle duygularını ifade etme ve yönetme yollarını buldukları, daha iyi performans gösterdikleri, bilgi transferi ve hedeflere ulaşmak için daha çok çaba sarf ettikleri ifade edilmektedir (Cullen-Lester vd., 2016; Schudy ve Bruch, 2010). Ayrıca araştırmacılar üretken örgütsel enerjinin ortaya çıkmasında bireysel enerji, örgütsel enerji ve takım enerjisi arasındaki etkileşimlerin önemi vurgulanmaktadır. (Cole, Bruch ve Vogel, 2012).

1.3.7. Davranışsal Enerji

Davranışsal enerji, örgütün amaç ve hedeflerini destekleyen çalışanların kolektif ve amaçlı eylemleri olarak kavramsallaştırılmaktadır (Cole, Bruch ve Vogel, 2012). Bu

kasıtlı faaliyet, aracı davranış olarak bilinir (Spreitzer vd., 2005) ve çalışanların kuruma yarar sağlayan davranışlara ayırdığı fiziksel kaynakların miktarı ve yoğunluğuyla doğrudan bağlantılıdır (Cole, Bruch ve Vogel, 2012) .

1.3.8. İlişkisel Enerji

İlişkisel enerji kişinin iş yapma kapasitesini artıran kişiler arası etkileşimlerden üretilen yüksek bir psikolojik beceriklilik düzeyini ifade etmektedir (Owens vd., 2016).

1.3.9. Akış (Flow)

Csikszentmihalyi (1975) akışı, insanların kendi isteği ile işlerine bütünsel olarak kendilerini verdiklerinde hissettikleri heyecan olarak tanımlamıştır. Akış, bireyin bilinçli farkındalığını bir faaliyetteki bilgi ve becerilerin uygulanmasıyla birleştirir (Quinn, Sprietzer ve Lam, 2012).

1.3.10. Güç, Enerji, Kuvvet, Motivasyon, Katılım ve İsteğe Bağlı Çaba

Güç, enerji ve kuvvet kavramları insanların günlük konuşmalarında çoğunlukta kullandıkları kavramlardır. Bu kavramlarının birbirinden farkının ortaya koymanın fizik bilimi içerisindeki tanımları dikkate alınarak başlanması doğru olacaktır.

Güç, iş yapmak için harcanan enerjinin zamana oranıdır. Güç birim zamanda yapılan iş miktarıdır. Güç, o işin tamamlanması için gerekli olan enerjinin hangi hızda harcandığını ifade eder. **Enerji**, kuvvetin büyüklüğü ve yoğunluğu ile ölçülen toplam kuvvet miktarının işi yapmak için harcanan zamanla çarpımı sonucunda ortaya çıkan toplam kuvvet miktarıdır. **Kuvvet ise**, bir nesneyi hareket ettiren, durduran, yönünü ve şeklini değiştiren etkidir. Bir nesnenin durduran veya hareket halindeki değişiminin nedenidir. (Emmett, 2011). Kuvvet, iki veya daha fazla varlık veya birey arasındaki etkileşim sırasında (ister birbiriyle temas halinde olsun ister uzak olsun) meydana gelen itme veya çekme olarak tanımlanır (www.physicsclassroom.com, 2019). Bu kuvvetin sonucu olarak varlıklardan birinin veya her ikisinin durumu veya konumu heyecan, hareketsiz kalma, hareket veya hareketin önlenmesi gibi bir şekilde değişir.

İnsan enerjisinin gücü veya kuvveti itme ve çekmeden oluşur (Taylor, 2015). Bu enerji göstergeleri duygu olarak deneyimlenir ve düşünce, eylem ve davranış olarak ifade edilir (Adler ve Obstfeld, 2007; Ponlop, 2016; Kövecses, 2000; Pascual-Leone, 2005). Bu duygusal enerji, bilişsel biçimlerden etkilenebilir ve saklanabilir (Collins, 2004).

Fizik bilimi, gücü enerjinin dönüştürülme ve işin gerçekleştirilme hızı olarak tanımlar (Henderson, 2010). Sosyal bilimlerde gücün tanımı daha fazla tartışma yaratmıştır (Bacharach, 1989; Scott, 2007). Scott (2007), güç kavramını, “bir şeye neden olma kapasitesi ya da yeteneği” olarak tanımlamıştır. French ve Raven (2004), gücün başkalarının psikolojik, davranışsal ve tutumsal durumundaki değişimi etkileme yeteneği olduğunu ifade etmişlerdir. Giddens (1991), güç miktarı ve insanların maddesel dünyayı değiştirme ve dönüştürme gücü (kapasitesi veya yeteneği) üzerinde çalışmıştır.

Araştırmacıların birçoğu gücün ilişkiye dayanan bir kavram olduğunu belirtmişlerdir (Taylor, 2015; Scott, 2007; Hornborg, 2001). Collins (2004) itaat ve etkinlik gücü olmak üzere iki tür güç olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre itaat gücü, A kişinin, B kişisini kendi iradesine veya emirlerine katılmaya zorlaması; etkinlik gücü ise, hedeflere veya sonuçlara ulaşma gücü olarak ifade edilmiştir. Araştırmacılar tarafından tanımlandığı ve örneklendiği gibi, güç, insan enerjisinin bir amaca veya etkiye doğru varlığını ve uygulanmasını ya da uygulama yeteneğini gerektirir.

Collins (2004) güç ve insan enerjisi arasında tekrarlanan ve karşılıklı bir ilişki olduğunu iddia etmiştir. Güç kullanımı ve güce maruz kalmanın, duygusal enerjiyi artırdığı veya azalttığını ifade etmiştir. Bu duyuların en geniş ifadesinde güç, etkileme veya değiştirme yeteneği olarak, kuvvet veya insan enerjisi ile eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Daha spesifik anlamda ise güç, enerjinin uygulanmasının veya dönüşümünün bir ölçüsüdür ve bu nedenle insan enerjisi ile eşanlamlı değildir.

Enerji deneyimi, varlık deneyimi ve bilinci ile eşzamanlı olarak gerçekleşir (Berger ve Luckmann, 1991). Beden durumlarına ve davranışlarına dayanan var olma bilinci, öz bilinç algısı ve enerji hissi ile ortaya çıkar (Damasio, 2003). Varlık enerjisi olgusu hem bireysel hem de sosyal bir olay olarak deneyimlenebilir. Her kişilik başkalarıyla olan

ilişkilerini bireysel güç olarak algılar (Schutz, 1967 Aktaran Taylor, 2015). Enerji, tüm varlıklar için temeldir ve etki ile ortaya çıkar (Collins, 1998). Benlik duygusu için insan enerjisi, his, duygu ve bilinci gerektirir (Taylor ve Casey, 2010). Benlik olarak algılanan bireysel organizma, bilme eylemi ile değiştirilir (Damasio, 2000). Hayatımızda, çevremizdeki bizi iten veya çeken enerjik unsurları bilinçli ve bilinçsiz olarak fark edebilir ve bunlara eşlik edebiliriz. Çevremizde olup bitenlere duygu ve düşünce şeklinde sahip olduğumuz enerji ile cevap verebiliriz. Verdiğimiz bu cevaplar bizim geçmişimizi, deneyimlerimizi ve geleceğe yönelik tahminlerimizi yansıtır. İnsan enerjisinin gücü, bizi özgür, hayat dolu, yetkin ve diğerleri ile iletişime açık olmamızı sağlar. Kendimizi tehdit altında, değersiz ve beceriksiz hissettiğimiz zaman, özgürlüğümüz, canlılığımız ve anlamlı davranış gösterme yeteneğimiz azalır (Carmeli ve Spreitzer, 2009; Collins, 2004; Damasio, 2000; Ryan ve Frederick, 1997). Enerjiyi hissetme ortadan kalktığında bilinçli olma ve yaşamın devam etmesi artık mümkün değildir.

Enerji duygusal olarak da ele alınmaktadır. Collins (1990, 2004) insan enerjisini duygusal enerji olarak ifade etmektedir. Collins (2004) “bir toplumu bir arada tutan temel unsurun duygular olduğunu” iddia etmiştir. Damasio (2000) duyguya “hayatta kalma mantığının bir somut örneği adını verir. Duygular hem bireysel enerji hissi deneyimlerini (Lawler, Thye ve Yoon, 2014) hem de sosyal deneyimlerden elde edilen enerji hissini içermektedir (Collins, 2004).

Bazı yazarlar ise enerjiyi düşünce olarak ele almaktadır. Bir bireyin gerçeklik algısı sosyal olarak yapılandırılmışsa, o zaman insanların yapılandığı düşüncelerin bir tür insan enerjisi olacağı sonucunu çıkarmak mantıklıdır (Berger ve Luckmann, 1991).

Yukarıda bahsedilen kavramsal benzerliklerinden yanında insan enerjisinin diğer kavramlardan farkını da açıklamak mümkündür. Yazarlar, duygusal enerjinin, motivasyon ve adanmışlık için gerekli olduğunu ancak onlardan ayrıldığını ifade etmişlerdir (Cole, Bruch ve Vogel 2012; Shirom, 2003, 2007). Motivasyon, eyleme geçmek için amaç veya neden olarak ifade edilmektedir (Gagné ve Deci, 2005; Weiner, 1989). Eylemin yapılabilir olmasını sağlayan ise insan enerjisi değildir (Taylor ve Casey, 2010) . Birey hareket etmek isteyebilir ya da harekete geçebilir,

ancak hareket etme enerjisine sahip olmayabilir. Özetle, birey belli bir amaç veya işi gerçekleştirmek için gerekli motivasyona sahip olabilir. Ancak, gerçekleştirilecek olan iş veya amaç için bireyin enerjik olması gerekmez. Varsayılan iş ve amaç zorunluluk olduğu için de yerine getiriliyor olabilir. Adanmışlık, çalışanların resmi rollerinden beklenenin ötesinde örgüte fayda sağlayacak eylemler yapması olarak ifade edilmektedir (Vogus, 2004). Adanmışlık, enerjii uygulamaya karar vermek ve bunu yapmakla ilgilidir. Karar sonucunda uygulanan enerji değildir (Macey ve Schneider, 2008; Taylor ve Casey, 2010). Shirom (2003) ve Macey ve Schneider (2008), adanmışlığı bir enerji olan en az üç bileşen içeren bir olgu olarak tanımlamıştır (Taylor ve Casey, 2010). Bu kavramlardan herhangi biriyle karşılaştırıldığında, insan enerjisi daha temeldir.

1.4. İnsan Enerjisi Türleri

Enerji türleri dört farklı kategoride ele alınmaktadır. Bunlar zihinsel enerji, fiziksel enerji, ruhsal enerji ve duygusal enerjidir. Aşağıda bu kavramlar detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1.4.1. Zihinsel Enerji

Zihinsel enerji, çalışanları işle ilgili faaliyetlere ve zorluklara karşı üretken bir şekilde yaklaşmaya yönlendiren bilişsel süreçlerin kolektif deneyimi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Cole, Bruch ve Vogel, 2005). Lykken (2005), zihinsel enerjii, bir sorun karşısında üretken düşünerek uzun süre devam edebilme, dikkati odaklayabilme, dikkat dağıtan şeyleri durdurabilme, bir çözüm arayışında ısrar edebilme olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Schaufeli vd. (2002), zihinsel enerjii bilişsel dayanıklılığın ve zorluklarla karşılaştığında devam etme kapasitesinin göstergesi olarak ifade etmektedir. Zihinsel enerji iş görevlerinin yerine getirilmesinde kullanılmaktadır (Pastille, 2007). Zihinsel enerji iyi konsantre olma, karar verme ve enerjik hissetme ile karakterize edilen zihinsel iyi oluşun bir göstergesidir (Kellmann ve Kallus, 2001). Zihinsel enerji, örgüt çalışanlarını işle ilgili sorunlar hakkında yapıcı düşünmeye ve çözüm arayışında ısrar etmeye iten entelektüel süreçleri ifade etmektedir (Bruch ve Vogel, 2011). Çalışanlar ortak hedeflerin başarılmasında, bilişsel olarak uyarılma ve zihinsel olarak harekete geçme deneyimini paylaşırlar. Paylaşılan

zihinsel enerji, etkili takım süreçlerine, daha iyimser tutumlara ve sürekli değişen çevresel koşullara üstün adaptasyonu sağlayabilir (Cannon-Bowers ve Salas, 2001).

Zihinsel enerji, insanın zihinsel faaliyetleri getirebilmesi için enerji yorgunluğunu yoğunluğunu hissederek, zihinsel ve fiziksel görevlerini başarabilme motivasyonudur (Bayram, 2018). Dhawan, Roy ve Kumar, (2002) zihinsel enerjiyi bireylerin işyerindeki canlılığı olarak tanımlamışlar ve ruhsal enerji ile zihinsel enerji olgularını birbirinin yerine kullanmışlardır.

Zihinsel enerjinin temeli pozitif düşünmeye dayanmaktadır. Zihinsel enerji, insan beyni ile doğrudan ilişkili içerisindedir. İnsan beynini ne kadar aktif kullanılırsa gelişimi de o denli iyi olacak ve zihinsel enerjinin artmasını sağlayacaktır. İnsan beyni ile vücudunun ayrılmaz koordineli bütünlüğü birinin aktivitesinin diğerini beslemesi, enerji türlerine de yansımaktadır. Zihinsel, duygusal ve fiziksel enerji de birbirleri ile beslenmektedir. İnsanın uykusuz kalması ya da yeterli aktivite yapmasından kaynaklanan yorgunluk fiziksel düzeyde, öfke, sinir ve anksiyete gibi negatif duygular da duygusal düzeyde insanın odaklanmasını zorlaştırmaktadır. Odaklanamama sorunu ise iyimserliği azaltarak zihinsel enerji düzeyinin düşmesine neden olmamaktadır. Fiziksel aktiviteler ile beyne daha çok kan ve oksijen gitmesi sağlanarak kapasitesi artırılabilir. Ayrıca, fiziksel aktiviteler beyin hücrelerinin onarılmasına ve beyinde oluşabilecek zararları engelleme özelliği olan beyin kimyasallarının artmasını da sağlamaktadır.

İnsanlar zihinsel enerjilerini işlerinde dikkatlerini dağıtan unsurları süzerek asıl görevlerine odaklanmak için kullanırlar (Schwartz ve McCarthy, 2007). Çalışanlar ve yöneticiler iş günü boyunca temel bilgi ve iletişim teknolojilerine zaman ayırarak asıl görevlerini kesintiye uğratırlar. Bu durum iş günü boyunca belirlenen zamanlarda çalışan ve yöneticilerin e-posta, telefon vb. yanıt vermesi sağlanarak ortadan kaldırılabılır, öncelikli işlere odaklanılması sağlanabilir. Bununla birlikte, sinirbilim araştırmacılarına göre kaynak tahsis mekanizmaları zihinsel enerji mekanizmalarıyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle, çalışanların zihinsel enerjilerini korumak için kaynakları tahsis etmeleri kritik öneme sahiptir (Shirom, 2011; Zhang, Tong ve Huo, 2018). Ayrıca, dağınık olan bir kişiyi düzenli bir alanda çalışmaya zorlamanın, düzenli

bir kişiyi de dağınık bir ortamda çalışmaya zorlamanın zihinsel enerji seviyesinin yüksek kalmasını engelliği belirtilmektedir (www.womenshealthmag.com,2019).

1.4.2. Fiziksel Enerji

Fiziksel enerji, insan enerjisinin en temel mekanizmasıdır ve beslenme, egzersiz, uyku ve dinlenme ile ilgilidir. Fiziksel enerji, bir kişinin temel enerji seviyesini, duygularını yönetme ve işe doğrudan ilgi gösterme yeteneğini belirler (Schwartz ve McCarthy, 2007; Zhang, Tong ve Huo, 2018). Fiziksel enerjinin gün boyunca devam etmesi iyi bir kahvaltı özellikle de öğle yemeğinin protein açısından zengin olmasına bağlıdır. Bununla birlikte, alınan protein miktarı oranında karbonhidrat alınması enerji düzeyinin korunmasına yardımcı olmaktadır. İyi bir uykuda insülini seviyesini dengelediği enerji düzeyinin korunmasına yardımcı olur. İyi bir uykunun temel gereksinimi ise günlük en az 300 mg magnezyum alınmasıdır. Özellikle masa başı işler yapan çalışanların gün içerisinde çömelme, el ve kolların hareket ettirilmesi, kısa zıplamalar, sandalyede otururken pedal çevirme hareketinin 5 dk. yapılması da enerji arttırılmasını sağlayacaktır (www.womenshealthmag.com, 2019). Bununla birlikte, günlük rutin faaliyetlerden başlayarak tüm görevlerde ihtiyaç duyulan fiziksel enerji, iç ve dış evre faktörlerinden gelen uyarıların etkisiyle de değişebilmektedir. Uyarılar olumlu ise, fiziksel enerji seviyesi yükseltmekte, olumsuz ise fiziksel enerji seviyesi düşmektedir.

Fiziksel enerji, fizyolojik uyum olarak nitelendirilen insani uyum sisteminin aktivite ve fonksiyonlarının dikkate alındığı modu ifade etmektedir. Fiziksel enerji insanların gün içerisinde yeterli düzeyde oksijen alması, doğru beslenmesi, spor yapması, dinlenme sürelerine, i ve dış evre ile etkileşimin yönüne bağlı olarak farklılaşabilmektedir.

1.4.3. Ruhsal Enerji

İnsanların işyerindeki günlük görevleri en çok değer verdiği şeylerle tutarlı olduğunda ruhsal enerjileri artar. Artan ruhsal enerji, insanların kendilerini daha olumlu hissetmelerini, daha iyi odaklanmalarını ve daha fazla azim göstermelerini sağlar. Schwartz ve McCarthy (2007), insan ruhunun enerjisine, ellerinden gelenin en iyisini

yapan ve işinden en çok zevk alan, hayatın önemli konularına zaman ve enerji ayıran ve günlük davranıştaki temel değerleri uygulayan insanların erişebileceğini belirtmişlerdir. Belirli tekniklerin insanların ruhsal enerjilerini artırabileceği ve canlılıklarını güçlendirebileceği vurgulanmaktadır. Bu teknikler arasında insanların dini inançlarını yerine getirebilmesi için olanak sağlanması, işlerin çalışanların amaçları ile uyumlu olmasının sağlanması, çalışanların stresten korunmaları için önlemler alınması ve çalışanların fiziksel, zihinsel ve ruhsal sağlığının iyileşmesine olanak yaratılması olduğu söylenebilir.

Ruhsal enerjinin temelinin kainatta var olan her şeyi birbirine bağlayan enerji olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, ruhsal enerjinin her şeyin temelini oluşturduğunu ve her şeyi etkilediğini söylemek mümkündür. Ruhsal enerjinin yenilenmesini meditasyon, doğa yürüyüşü, müzik dinlemek, kitap okumak, ibadet etmek vb. etkinlikler sağlayabilmektedir.

1.4.4. Duygusal Enerji

Duygusal enerji çalışanın işle ilgili durumlardan ve deneyimlerden olumlu etkilenmesinden kaynaklanır. Shirom'a (2003) göre etkilenme, "örgütün ihtiyaçları, hedefleri veya hayatta kalmasıyla ilgili karakteristik bir uyarlanabilir davranışa yol açan belirli bir olaya veya çevresel etkileşime yüksek düzeyde yapılandırılmış bir tepkidir". Duygusal enerji, çalışma grupları içerisinde bireylerin homojen olumlu tepkiler vermesi ve ilham, coşku, işle ilgili görevlere karşı özen gösterme gibi yapıcı duygular olarak açığa çıkar (Cole Bruch ve Vogel, 2012). Collins (1990), yüksek duygusal enerjiiyi, sosyal etkileşim için kendine güven ve istek hissi olarak ifade etmiştir. Barsade (2002) duygusal enerjiiyi duygusal yoğunluğun eş anlamlısı olarak kullanmıştır. Duygusal enerjiiyi duyguların bir kişiden diğerine ifade edilmesi ve iletilmesi olarak tanımlamıştır. Enerjinin burada hareketler veya mimikler gibi sözsüz unsurlar ile konuşma hızı ve yüksekliği gibi sözel unsurları içerdiği belirtilmektedir. Collins (2004) duygusal enerjiiyi, güven, sevinç, güç, coşku ve harekete geçme girişimi hissi olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, duygusal enerjinin coşku, güven ve girişkenlik gibi pozitif durumlardan, pasiflik ve depresyon gibi negatif durumlara kadar kapsamının geniş olduğunu ifade etmektedir. Bu süreklilikte bireyin ne konumda olacağı bireyin kendini gözlemlemesi, duygu ve bedensel algılarını

değerlendirmesi ile ölçülebileceği gibi, başkaları tarafından bedensel hareketleri, yüz ifadeleri, göz teması, ses tonu ile de ölçülebilir. Ayrıca, duygusal enerjinin insanların konuşmasındaki ahenk ve tonlarda gizli olduğu ifade edilmiştir. Yani, bireyin konuşma tonu ve ritmi duygusal enerjisini yansıtır.

Duygusal enerji, insanların duygularını kontrol altına alma derecesini gösterir (Schwartz ve McCarthy, 2007). Olumlu ve olumsuz duyguların her ikisi de enerji içermesine rağmen, olumsuz düşünce anlık düşünme ve eyleme geçme kabiliyetini daraltır ve rasyonel düşünmeyi engeller. Olumlu duygular ise insanların dikkatini, anlık düşünme ve eyleme geçme kabiliyetini artırmaktadır (Fredrickson, 2001).

Duygusal enerji insanların diğer insanlarla etkileşime girmesi sonucu ortaya çıkar (Collins, 2004). Bireyin dik oturması, güçlü bir ses tonu ile duraksamadan konuşması duygusal enerjinin yüksek, düşük ses tonu ile duraksayarak konuşması ve göz temasından kaçınması duygusal enerjisinin düşük olduğunu göstermektedir (McDaniel, 2011).

Duygusal enerji (enerjik uyarılma, öznel canlılık veya olumlu aktivasyon), sosyal yapıların oluşturulmasını açıklamak için kullanılan bir mekanizmadır. İnsanlar kendilerini enerjik hissetmeyi sever ve isterler. Bu nedenle duygusal enerjilerini artıracaklarını düşündükleri faaliyetlere yeniden katılarak, kendilerini yenilemeye çalışırlar (Collins, 2004). Bu durum insanların sosyal etkileşimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Duygusal enerji, insanların günlük deneyimlerinde, heyecan ve güven duymalarından, ilgisizlik ve bunalım yaşamalarına kadar hissettikleri tüm duygusal etkilenimler olarak ifade edilir (Collins, 1993). İnsanlar etkileşimlerinde ve aktivitelerinde günlük ihtiyaçlarını gerçekleştirmeye yetecek kadar orta düzeyde enerji deneyimlemektedir. Bu deneyimleri sonucunda hissettikleri enerji düzeyleri normalden yüksek veya düşük olduğunda rutin hayatlarının dışına çıkabilmektedir.

Öz belirleme teorisyenleri, enerjiye bireysel düzeyde odaklanarak, enerjiyi insanların ihtiyaçları karşılandığında yaşadıklarının bir sonucu olarak görürler (Ryan ve Deci,

2000). Etkileşimsel ritüel zinciri teorisyenleri ise, enerjinin başarılı bir etkileşim ritüeli sonucu meydana geldiğini ifade etmektedirler (Bir etkileşim ritüelini başarılı kılan şey, insanların özerklik, yetkinlik ve en önemlisi ilişkililik konusundaki ihtiyaçlarının karşılanmasıdır). Etkileşim halindeki kişiler, etkileşimde birlikte bulunarak, etkileşime katılımlarını belirleyen sınırlarının olması, dikkatlerinin aynı odak noktasını paylaşması ve neye odaklandıkları hakkında aynı duyguyu deneyimlediklerinde başarılı olurlar. Paylaşılan duygular ve paylaşılan odaklanma, etkileşime katılan insanların bedensel küçük uyumları birbirine girene kadar artar. İnsanlar bu kenetlenmeyi deneyimlediklerinde, bireysel enerjileri artar ve etkileşime girdikleri insanlarla özdeşleşirler. Duygusal enerjiyi tekrar deneyimleme isteği, insanların sonraki etkileşimlere katılımını motive eder. Etkileşimsel ritüel zinciri teorisinin odak noktaları, iki kişi arasındaki konuşmalar, küçük grup toplantıları veya tartışmalar gibi büyük kalabalıklar arasındaki etkileşimdir (Spreitzer, Lam ve Quinn, 2012)

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar, insanların yetki verme ve güven sağlama gibi belirli ilişkiyel etkinliklere girdiklerinde enerjinin arttığını iddia etmişlerdir (Dutton, 2003). İnsanlar bu etkinlikleri kişilerarası etkileşimlerinde kullandıklarında, enerjilerinin arttığını, bu etkileşimlerden fayda sağladıklarını veya değerli şeyler elde ettiklerini, kendilerine anlam ve özsaygı veren kimlik kazanmalarını sağladığını, güçlenmiş hissettiklerini ve diğer insanların büyüme ve gelişmelerine yardımcı olduklarını ifade ederler (Dutton ve Heaphy, 2003; Carmeli ve Speitzer, 2009). Bununla birlikte, insanların etkileşime girdiklerinde oluşan enerjinin, bu etkileşimlerinden doğan ilişkilerinin kalitesini etkileyebileceği belirtilmektedir (Quinn, 2007). Bir etkileşim içinde oluşan enerjideki değişikliklerin hem bu etkileşimi hem de bu etkileşimi izleyen faaliyetleri koordine etmeye nasıl yardımcı olduğunu açıklamaktadır. Bu teoriler enerjinin hem girdi hem de etkileşimin bir çıktısı olduğunu varsaymaktadır (Quinn ve Dutton, 2005).

Baker ve Quinn (2009) çalışmalarında, insanların başkalarının ne kadar enerji verici olduğunu düşündüklerini ve bu insanlarla daha sonraki etkileşimlerinde kendilerinin enerjilerini artırması yönünde beklenti içinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte enerji artırıcı insanlarla etkileşime girmenin bilgi kullanımını ve performansı

artırdığını ifade etmişler. Buna paralel olarak da örgütsel performansın artmasına katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Aksi düşünüldüğünde ise, yüksek bilgi kullanımı ve performans artırma düşüncesinde olmayan bireylerin enerjisi yüksek olan bireylerden kaçındıkları söylenebilir (Aktaran Cuff, 2011) . Etkileşimlerin, duygusal enerjinin çeşitli kaynaklarından biri olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, ilişkisel olmayan kaynaklar arasında fiziksel egzersiz, kutlamalar, molalar, yeni bir şeyler öğrenme, iş yerinde neyin neşe verdiği odaklanma, yeni bir hedef belirleme ve anlam üzerine düşünmelerin yer aldığı söylenebilir (Baker, 2019). Baker, Cross ve Wooten (2003) ise, bir örgütte çalışan bir bireyin iş arkadaşları tarafından pozisyonunun değerlendirmesinde, etkileşime girilebilecek enerjik bir kişi olduğu düşüncesinin, çok yönlü performans değerlendirme kriterlerinden daha etkili olduğunu belirtmişlerdir.

1.5. İnsan Enerjisi ile İlgili Kuramlar

İnsan enerjisinin kaynakları biyoloji ile ilgili bilimlerde yaklaşık dört yüz yıldır tartışılmaktadır. Bu tartışma iki bakış açısı arasındadır. Bunlar, materyalizm (maddecilik) ve vitalizm (dirimselcilik)dir. Materyalistler, tüm enerjinin yalnızca fiziksel bilimlerden açıklanabileceği bakış açısına sahiplerdir. Vitalistler ise, fiziksel bilimlerin insan enerjisinin kaynağının çoğunu tanımlayabildiğini kabul etmesine rağmen, yine de fiziksel bilimlerden tam olarak açıklanamayan bir insan enerjisi kaynağı olduğunu fikrini savunurlar. (Ryan ve Frederick, 1997; Pastille; 2007). İnsan enerjisini sadece bu bakış açısı ile sınırlandırmak mümkün değildir. Enerjinin tanımlanmasındaki bir diğer önemli düşünce tarzı ise, insan enerjisi sisteminin doğu ve batı düşünce tarzları arasında farklılık olduğudur. Doğu düşünce tarzındaki insan enerjisi, Çin düşünce tarzına göre “qi” ya da “ki”, Japon düşünce tarzına göre “ki”, Hint düşünce tarzına göre “prana” şeklinde kavramlaştırılır. Bu düşünce tarzlarında kullanılan kavramlar bireysel enerjiyi yaşamsal bir güç veya enerji olarak ifade eder. Doğu düşünce tarzının her birinin enerji dolaşımını farklı kavramsallaştırdığı görülmektedir. Ancak, paylaştıkları ortak görüş, enerjinin değişime açık olduğudur. Bu görüş, batı düşünce tarzıyla benzerlik göstermektedir (Chin, 1992 aktaran Bayram, 2018).

Doğu düşünce tarzında enerji, bireylerin sağlıklı yaşamaları için gerekli olan yaşamsal güçlerin dengede olması gerekliliği savunulur. Batı düşünce tarzında ise, enerjinin

insanların aktivitelerini gerçekleştirmek için bir girdi ya da yakıt olduğu savunulur. Doğu ve batı düşünce tarzlarındaki bu temel ayrım, günümüzde fark edilememektedir. Bunun nedeni, enerjinin batı düşünce tarzının zamanla doğu düşünce tarzının kavramlarını kendi geleneksel teori ve yöntemlerine dahil etmesidir (Pastille, 2007).

Batı'nın enerji görüşünün en belirgin örneklerinden biri ise, Freud'un psikodinamik teorisinde bulunur. Freud teorisinde enerjiyi, iş ve çalışma kapasitesi olarak ele alır. (Rosenblatt ve Thickstun, 1970; Van Der Leeuw, 1969). Freud (1957), 1895'te hazırladığı Bilimsel Psikoloji Projesi'nde duygusal ve fiziksel enerjiyi aynı kavram altında ele alır (Germine, 1998). Daha sonraki düzenlemelerinde, Freud iki karşıt enerji sınıfı olduğunu öne sürmüştür: Bunlar libidinal ve saldırgan enerjidir. Libidinal enerji, yapıcı, can alıcı hedefler olarak; saldırgan enerji ise, yıkıcı, yaşamı tehdit eden hedefler olarak nitelendirilir (Furst, 1999). Freud psikodinamik teorisinde, ruhsal enerjinin kaynağı olan yaşama gücünün varlığından söz eder.

Sigmund Freud'un psikodinamik teorisine göre, bireylerin temel faaliyetlerinin kaynağını enerji oluşturmaktadır. Freud'un ilgisi aklın bilinçli ve bilinçsiz etkileri üzerine olmuştur. Ruhtaki enerjinin sabit bir değer olduğunu, bilinçten kaybolmak yerine bilinçaltında birikebileceğini ve ortaya çıkana kadar iç gerginliğin artmasına neden olacağını belirtmiştir. Örneğin, herhangi bir şey bireyi kızdıırıyorsa ve birey bunu içselleştirebiliyorsa bu öfkesinin bittiği anlamına gelmez. Aksine, bu bilinçaltına aktarılır ve bilinçli bir düzeyde farkında olmadığımız bir kızgınlığa yol açabilmektedir. (www.psychologistworld.com, 2018).

Freud, insan ruhunun davranışımızı kontrol etmek için birbiriyle rekabet eden id, ego ve süperego olmak üzere üç ayrı alandan oluştuğunu iddia eder. İd: Bireyin düşüncesizce yerine getirdiği arzularını ifade eder. Neyin kabul edilebilir veya mantıklı olduğunu dikkate almaz. Açlık, susuzluk ve cinsellik gibi doğuştan gelen içgüdüler id e dayanmaktadır. Kısacası id bireyin bilinçdışı dışı davranışlarıdır. Ego: İd'in mantıklı olmayan istekleri ile dış dünyadaki gerçeklik arasındaki dengeyi gözetken bir araçtır. Ben merkezlidir ve başkalarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaz. Ego bireyin bilinçli davranışları olarak nitelendirilir. Süperego: Manevi ve etik değerlerle, sosyalleşme sonucu öğrenilmiş vicdan duygusunu temsil eder. İd in

biyolojik isteklerinin yerine getirilmesine karşı çıkar (www.libidodergisi.com, 2018). Psikoanalitik teoriye göre ruhsal enerjinin kaynağı id yani kimliktir.

Psikodinamik teoriler, özellikle bilinçsiz düzeyde zihinsel, duygusal ve motivasyonel güçler ile akıl, kişilik ve ruh arasındaki ilişkileri inceler. Psikodinamik teoriler çerçevesinde ele alınan zihinsel güçler bilinçaltı düzey ve davranışı etkileyen iç kuvvetler olmak üzere ikiye ayrılır. Bunlar:

- Bilinçaltı düzeyde, davranış ve zihinsel durumları etkileyen duygusal ve motivasyonel güçlerin etkileşimi,
- Davranışı etkileyen iç kuvvetler: Davranış ve zihin durumlarını etkileyen duygusal ve motivasyonel güçlerin incelenmesidir. (Bayram, 2018).

Psikodinamik teoriler insan enerjisinin kaynağının anlaşılması konusunda yol gösterici olmaktadır. Özetle, psikodinamik teorilerin doğuştan gelen duygusal ve zihinsel güçler ya da süreçler açısından sonradan kazanılan davranış ya da enerji durumlarını açıklamaya veya yorumlamaya çalıştığı söylenebilir.

Freud'un psikodinamik teorisinin yanı sıra, literatürde enerjinin kıt kaynak ve tükenmeyen kaynak olduğuyla ilgili iki farklı görüşün hakim olduğu görülmektedir. Enerjinin kıt kaynak olduğu görüşüne göre, enerji, kaynakların korunması, dikkat restorasyonu ve ego tükenme teorilerine atıfta bulunduğu, enerjinin tükenmeyen kaynak olduğu görüşüne göre ise, enerjinin, enerjik ve stresli uyarılma (harekete geçme), etkileşimsel ritüel zinciri ve öz belirleme teorilerine atıfta bulunduğu görülmektedir (Quinn, Spreitzer ve Lam, 2012). Aşağıda bu teoriler sırasıyla açıklanmıştır.

1.5.1. Kaynakların Korunması Teorisi

Leamer (1999) çalışmasında işgörenlerin görevlerini yapmak için sınırlı miktarda bireysel enerjiye sahip olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde enerjinin bir kaynak olduğunu (Hobfoll, 1989; Pfeffer, 1992) ve yeni kaynaklar yaratmada ve mevcut kaynakları yeni yöntemlerle harekete geçirmede (Fredrickson, 1998; Feldman, 2004) etkili olduğunu söylemek mümkündür. Kaynakların korunması teorisi,

insanların yaşamlarında karşılaştıkları strese neden olan faktörlerle başa çıkma biçimindeki farklılıkları açıklamak için geliştirilen bir teoridir (Hobfoll, 1989). Kaynakların korunması teorisinde enerji, canlılık olarak bilinen bir tür içsel kaynak olarak kabul edilir (Hobfoll ve Shirom, 2001; Schaufeli vd., 2002). Kaynakların korunması teorisi enerjiyi kıt kaynak olarak görür. Enerji azaldığında tekrar doldurulması gerekir (Hobfoll ve Shirom, 2001; Sonnentag, Kuttler ve Fritz, 2010; Sonnentag ve Zijlstra, 2006). Bu süreç literatürde yenilenme olarak ifade edilmektedir. Yenilenme, çalışanların çalışma saatleri içerisinde değil akşam saatleri, hafta sonları ve yıllık izinler gibi iş dışı zamanlarda sağlanabilmektedir (Fritz ve Sonnentag, 2005; Sonnentag, Binnewies ve Mojza, 2010). Bireyin uykusunu iyi alması, olumlu aile ve arkadaş ilişkileri ve bu süreleri işi düşünmeden geçirebilmesi yenilenmenin yüksek düzeyde olmasını sağlamaktadır.

Kaynakların korunması teorisi kapsamında, işyerinde çalışandan yerine getirmesi beklenen talepler ile çalışanın potansiyelinin tutarlı olması beklenir. Talepler kaynakları aşarsa çalışanlar kendilerini daha az enerjik hissederlerken, kaynaklar talepleri karşıladığında ya da aştığında çalışanlar kendilerini daha enerjik hissederler. (Quinn, Spreitzer ve Lam, 2012). Bu bağlamda, işletme yöneticilerinin öncelikle çalışanlarının enerji düzeylerini belirmesi gerekliliği söz konusu olmaktadır. İkinci ise, yöneticilerin çalışanlarından iş taleplerinde bulunurken enerji düzeyleri ile iş talepleri arasında uyum sağlanmasına dikkat ederek, çalışanları sürekli olarak yüksek enerjili çalışmalarına olanak sağlamalıdır. Bu sayede de işletmeler sürdürülebilir verimlilik sağlayabilmektedir.

1.5.2. Dikkat Restorasyonu Teorisi (DRT)

Çevre psikologları Kaplan ve Kaplan (1989) tarafından geliştirilen dikkat restorasyonu teorisi (Attention Restoration Theory), doğa ile temas etmenin insanların dikkatinin işleyişini ve odaklanmasını nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirilmiştir. Dikkat restorasyonu araştırmacıları, enerjiyi, bir kişinin odaklanma ve bilgiyi işlemek için harcadığı çaba anlamına gelen yönlendirilmiş dikkat açısından ele alırlar. (Kaplan, 1993).

DRT araştırmacıları işlerin yapılırken tüketlenen enerjinin gıda, dinlenme ve iş yerindeki ödüllendirme, geri bildirim, lider ve arkadaş desteği ve iş güvencesi ile geri kazanılabileceğini belirtmektedirler.

DRT' de dikkate alınma, yapılan işin çekici olması ve uyumluluk gibi bireysel etkinliklerin yönlendirilmiş dikkatin geri kazanılmasına katkıda bulunduğu ifade edilir. İşin çekiciliği ve uyumluluk potansiyel enerjinin kinetik enerjiye dönüştürülmesini sağlayarak bireyin verimliliğini artırmaktadır (Quinn, Spreitzer ve Lam, 2012; Berto, 2005; Kaplan, 2001; Korpela vd.,2001; Korpela ve Hartig, 1996; Kaplan, Bardwell ve Slakter, 1993). Bununla birlikte, doğada vakit geçirmenin başta zihinsel enerji olmak üzere, ruhsal enerji ve sağlık üzerinde iyileştirici etkisi olduğu ifade edilmektedir. (www.positivepsychologyprogram.com, 2018).

1.5.3. Ego Tükenmesi Teorisi (ETT)

Yukarıda da bahsedildiği gibi kaynakların korunması teorisi çalışanların hissettiği enerjiyi, karşılaştıkları iş taleplerinin ve bu talepleri karşılamak için kullandıkları kaynakların bir ürünüdür (Demerouti vd., 2001). Ancak insanlar bazen iş taleplerini karşılamak için gereken işi yapmak istemezler. Bu ve buna benzer durumlarda, insanlar işleri yürütmek için güç veya kendi kendini kontrol etme yetkisi kullanmak zorundadır.

Kendi kendini kontrol etme, kendi kendini kontrolün ne olduğunu ve nasıl çalıştığını anlamak için geliştirilen ego tükenmesi teorisinin odak noktasındadır. ETT özdenetimin insan enerjisi üzerindeki etkisini incelemektedir. Kendi kendini kontrol planlı, bilinçli ve kontrollü tepkiler gerçekte olduğünde ortaya çıkar. Bu süreç insanların ilk eğilimi olarak değil, işleri yürütmek için çaba harcamalarının sonucudur. Ego tükenmesi, kişinin önceki çalışma deneyiminin neden olduğu ve işi yapmada istekli olma kapasitesindeki geçici bir azalma durumu olarak ifade edilir (Baumeister vd., 1998).

ETT, insanların bir görevi kendi kendilerine kontrol etmeleri durumunda ortaya çıkar. Örneğin, fiziksel dayanıklılıklarını sürdürme, duygu düzenlemesi, düşünce bastırma, stresle başa çıkma, çözülemeyen problemlerde sabretme, içgüdülere karşı koyma gibi

durumlar gösterdiklerinde sonraki kendi kendini kontrol etme durumlarında azalma olduğu belirtilir (Muraven ve Baumeister, 2000; Muraven, Tice ve Baumeister, 1998).

Özdenetim insanların gelecekteki kontrol etme davranış kapasitelerini kısmen tüketir, çünkü özdenetim insanların fiziksel potansiyel enerjilerini tüketmektedir. Yapılan çalışmalar özdenetim aktivitelerinin kan dolaşımındaki şekeri azalttığını göstermektedir. Bu sonuç, sonradan oluşabilecek özdenetim aktivitelerini etkilemektedir (Gailliot vd., 2007). Ancak, bu olumsuz etkinin, şekerli içecekler içilerek telafi edileceği belirtilmektedir.

Fiziksel enerji ise, ego-tükenme sürecini, potansiyel enerjinin yiyecek tüketimi veya dinlenme yoluyla geri kazanılıp kazanılmadığını açıklayan ve bu sayede vücuda enerji depolarını daha kolay kullanılabilir bir forma dönüştürme fırsatı veren temel mekanizma gibi görünmektedir (Baumeister, 2002; Gailliot ve Baumeister, 2007).

ETT'den elde edilen önemli bir başka önemli bulgu ise, insanların düzenli olarak kendi kendilerini kontrol etmeleri durumunda benzer durumlarla karşılaştıklarında kendi kendilerini kontrol etmeleri için daha az enerjiye ihtiyaç duymalarıdır. İnsanların bir faaliyeti gerçekleştirirken kendi kendilerini kontrol etmeye alıştırmaları, bu faaliyetle ilgisi olmayan başka bir faaliyeti gerçekleştirirken özdenetim yeteneğini geliştirebilmektedir (Gailliot vd., 2007; Muraven, Baumeister ve Tice, 1999; Oaten ve Cheng, 2006; Schmeichel, Harmon-Jones ve Harmon-Jones, 2010). Örneğin, kişinin her zaman kullandığı elini kullanmayıp diğer elini kullanmaya kendini alıştırmaları, basmakalıp düşüncelerinin bastırılmasını sağlayabilmektedir. Özetle, özdenetimin kısa vadede enerjiyi tükettiği görülse de, uzun vadede özdenetimin enerjiyi artırdığı söylenebilir.

1.5.4. Enerjik ve Stresli Uyarılma (Harekete Geçme) Teorisi

Enerjik aktivasyon ve stres/gerginlik aktivasyonu iki biyolojik davranış harekete geçme (aktivasyon) sisteminin öznel bileşenleridir (Watson, Clark ve Tellegen, 1988).

Thayer (1989) ilk başlarda bu yapıları enerjik uyarılma ve stresli uyarılma olarak atıfta bulunmuştur. Ancak, modern psikologlar uyarılma yerine “harekete geçme” ifadesini

kullanılmaktadırlar. Bu iki aktivasyon sistemi ruh halinin iki boyutu olarak tanımlanmıştır. Bunlar; enerjik (pozitif) harekete geçme, stresli\gergin (negatif) harekete geçmedir. Araştırmacılar enerjik aktivasyonu ölçmek için, enerjik, kuvvetli, güçlü, hayat dolu, girişken gibi kavramları kullanırken; stres aktivasyonunu ölçmek için gergin, stresli, kaygılı, sinirli gibi kavramları kullanmışlardır (Thayer, 1989).

Yüksek seviyelerde stres aktivasyonu, insanları aşırı odaklanmaya ve aşırı öğrenilmiş davranışlar sergilemesine geri döndürebilir. Bununla birlikte, kavga etmek, kaçmak ve donakalma davranışı sergilemesine de neden olabilir (Staw, Sandelands ve Dutton, 1981). Stres aktivasyonu, fiziksel potansiyel enerjiyi hızla eyleme dönüştürür ve birey tehditlere cevap vermeye hazırlanırken bedensel alt sistemlere zarar verir (Thayer, 1989).

Stres aktivasyonunun insanların düşünce ve eylem dağarcığını daralttığı, olası kaynakları daha az görmelerini sağladığı, kullanılacak kaynakları azalttığı ve talep - kaynak tutarsızlığını artırdığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, bu süreçlerin stres aktivasyonu sonucu ortaya çıkmasının yanında, stres aktivasyonunun tekrar artmasına neden olduğu söylenebilir.

Enerjik aktivasyonuyla ilişkili olumlu duyguların, bir kişinin belirli bir durumda kendisine sunduğu düşünce ve eylem dağarcığını genişlettiği belirtilmektedir (Fredrickson, 1998). Geniş bir düşünce ve eylem dağarcığı, bir kişinin daha fazla fikir üretmesini sağlar (Fredrickson ve Branigan, 2005), işletme içi grupların yanı sıra (Waugh ve Fredrickson, 2006) kişi dış gruplarla (Johnson ve Fredrickson, 2005) daha kapsayıcı ve daha yaratıcı olur (Isen, 2008). Özetle, kaynaklar kullanılırken yaratılır ve buna enerjik aktivasyon eşlik ettiğinde, bu kaynakların genişliğinin artması muhtemeldir (Feldman, 2004; Orlikowski, 2000; Quinn, Spreitzer ve Lam, 2012). Enerjik aktivasyon yaratıcı sonuçlarla (De Dreu, Baas ve Nijstad, 2008) ve performans kalitesiyle de yakından ilişkilidir (Rothbard ve Wilk, 2011). Enerjik ve stres aktivasyonu kaynakların korunması teorisi ile yakından ilişkilidir. İnsanların talepleri ve kaynaklar arasındaki tutarsızlık gerginlik aktivasyonunu artırır. Çünkü bu durum kişinin iş performansının düşük olmasına neden olur (Mandler, 1984 aktaran Meagher, Arnau ve Rhudy, 2001; Thayer, 1989).

1.5.5. Özerklik – Öz Yeterlilik - Öz Belirleme Teorisi (Self Determination Theory)

Teorinin öncüleri Edward L. Deci ve Richard Ryan'dir (1985). Özerklik kuramına göre, bireyler gelişmeye açık birer yaşayan organizmadır ve bu özellikleri doğuştan gelmektedir (Deci vd., 1994). Öz belirme kuramı enerjinin tanımına; canlı veya coşkulu hissetme, diri olma ve pozitif enerji kavramlarının girmesini sağlayarak başka bir enerji tanımı ortaya konulmasına imkan verir (Ryan ve Frederick, 1997).

Teoride, dışsal ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki etkilerini araştırmak için deneylerden yararlanılmaktadır. Deneyler, ödüllerin insanları her zaman aktiviteyi sürdürmeye motive etmediğini, aslında ödüllerin içsel motivasyona zarar verdiğini belirtmişlerdir (Van Lange, Kruglanski ve Higgins, 2011). Teorinin temel konularının başında sosyal ortamların davranışlar, değerler ve motivasyon üzerindeki etkisi ni incelemek gelmektedir.

Öz belirleme teorisine göre, insanlar doğal süreçlerin sonucu olarak gelişmeye açık oldukları için enerjik olmaya ve kendi kendilerini motive etmeye yönelmiş durumdadırlar. Bu özellikler öğrenilmez, sosyal ortamlardan etkilenecek zamanla geliştirilebilir (Aydoğdu, 2019). Özetle, öz belirleme teorisinde, bireyler kendi zevkleri ve ilgileri doğrultusunda bir takım etkinlikler yaparak motive olduklarında, kendilerini daha canlı hissettikleri ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, öz belirleme araştırmacıları bireylerin kendi kontrollerinde yaptıkları etkinlikler ile bir topluluğa yönelik ve diğer insanların kontrolü altında yapılan etkinliklerde eşit derecede mutlu olmalarına rağmen, kendi kontrollerindeki etkinliklerde daha fazla enerjik hissettiklerini ifade etmektedirler (Nix vd., 1999). Bu sonuç, mutluluk ile enerjinin birbirinden farklı olduğunu göstermektedir.

Araştırmacılar yürüyüşe çıkma gibi etkinliklerin insan enerjisini nasıl etkilediği üzerine yaptıkları çalışmalarda, etkinliğe başkalarının yönlendirmesiyle katılanların özerk olarak katılanlara göre, etkinlik esnasında yalnızca yorgunluk hissettiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, insanların bu tür etkinliklere katılması, hareket etmelerinin sonucu olarak, potansiyel enerjilerini kinetik enerjiye dönüştürmesine

olanak vermektedir (Moller, Deci ve Ryan, 2006). İnsanlar bu etkinliklerde çaba sarf etmelerinin sonucunda şeker ve potansiyel enerjileri azalmasına rağmen kendilerini enerjik hissedebilmektedir.

Kadın jimnastikçiler üzerinde yapılan çalışmada fiziksel olarak zorlu ve kalori yakıcı etkinliklerin enerji azaltmasından ziyade özerklik, yetkinlik ve diğerleri ile iletişim halinde yapılmasından dolayı enerjiyi artırdığı tespit edilmiştir (Reis, vd., 2000). Aynı zamanda özerk bireylerin, davranışları diğerleri tarafından kontrol edilen bireylerden daha az kaygı, stres ve motivasyon azalması yaşadığı ifade edilmektedir (Muraven, Gagne ve Rossman, 2008).

Örgütsel bağlamda yapılan çalışmalarda ise, çalışanların rutin işlerinde kendileri karar verebildiklerinde kendilerini daha enerjik hissettikleri (Ryan, Bernstein ve Brown, 2010), hafta sonları özerk olarak ve etkileşim içinde yaptıkları sosyal ve boş zaman etkinliklerinde enerjilerinin daha yüksek olduğunu belirtilmiştir.

Spreitzer vd. (2005), örgüt içerisindeki öğrenmenin enerji üzerindeki etkisi hakkında teoriler geliştirmişlerdir. Çalışanlara örgüt içerisinde eğitim verilmesinin kendilerini iş konusunda geliştirme fırsatı sunduğunu belirtmişlerdir. Buna bağlı olarak da kişisel gelişim ve ileride terfi etme hissi yaşamaları sonucunda enerji düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Gelişen bireylerin daha az tükenmişlik yaşadıkları, daha fazla kariyer girişimleri oldukları ve daha uyumlu oldukları, yöneticilerinin de bu işgörenlerin daha fazla çaba harcadıkları ve iş performanslarının daha iyi olduklarını belirtmişlerdir (Spreitzer, Lam ve Quinn, 2012).

Tüm bu sonuçlar, bireylerin öz belirleme teorisi kapsamında kendi kontrolündeki etkinlikleri gerçekleştirdiklerinde, kendi kontrollerinde olmayan etkinliklere göre enerjilerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, öz belirleme teorisinin, bireyin özerklik, yetkinlik ve ilişkili olma gereksinimleri karşılanması sonucunda bireyin enerjisini artırdığını söylemek mümkündür. Ancak Taylor (2015) çalışmasında, insan enerjisinin tüm boyutlarında öz belirleme teorisinin odak noktasında olmadığını, teorinin insan enerjisine hitap ettiği ölçüde değerli bir çerçeve sunacağını belirtmektedir.

1.6. İnsan Enerjisini Artıran ve Azaltan Faktörler

İnsanların yaptığı tüm eylemler enerji kullanımı gerektirmektedir. İnsanlar doğuştan gelen enerji seviyesine sahiptir. Daha sonra, bu enerji sistemi dış çevre ile etkileşime girer. Bireyler yiyecek, su, güneş ışığı ve sosyal destek gibi enerji veren unsurlara ihtiyaç duyar ve dış çevrelerine ısı, hareket, düşünce ve his yoluyla enerjiyi verirler. Bu iki yönlü bir süreçtir. Çevre etkileşimleri sonucunda insanlar, enerji seviyelerini düzenlemeyi, rutin ya da özellikle zorlayıcı olmayan durumlarda istedikleri zaman ya da içgüdüsel olarak yoğunluk seviyeleri arasında geçiş yapmayı öğrenirler. Oschman (2000) insanlardaki enerjinin fizyolojik sistemler aracılığıyla hareket ettiğini ve insanların dikkat, çaba ve motivasyonu kullanarak enerjisini belirli bir eyleme yönlendirdiğini belirtmiştir.

İnsanların herhangi bir anda veya durumda kullanabilecekleri bir enerji deposu vardır. Kişinin fiili ihtiyaçları aktif ve mevcut enerjisinden yüksek olduğunda kişi enerji artıracak kaynak arar. Kişi bu kaynak artışını dinlenme, uyku, yemek yeme vb. şekilde sağlayabildiği gibi, aile, arkadaş, lider ve örgüt desteği ile sağlayabilmektedir. Bununla birlikte insanlar, fizyolojik nedenler, kişinin deneyimi ve öğrenme kapasitesi insanlar arasında enerjiyi artırmada ya da azaltmada farklılıklar oluşturmaktadır. Bu farklılıkların, bireyin bulunduğu ilk enerji seviyesi, uyarana verilen yanıtın yoğunluğu, yaş, dışa dönüklük/içer dönüklük, dikkat ve reaksiyon süresi nedeniyle kaynaklandığı belirtilmiştir. Aynı zamanda, insanların stres algısı ve yanıtları ile genel sağlık durumunun bireyin enerjisinde farklılık oluşturabilmektedir (Pastille, 2007).

Fizyolojik olarak, zihinsel ve fiziksel sağlıkları iyi olan insanlar, enerjilerini otomatik olarak ayarlar (bilinçsiz) ve bunu allostatik yük (değişen çevre koşullarına karşı vücudun kendinde değişiklikler yaparak, fizyolojik dengesini korumaya çalışmasıdır) veya önemli enerji salınımı dışında, duygusal veya bilişsel yöne tepki olarak verir. Bu sözü edilen durum türlerinde, bireyler deneyimlerini zararlı, tehdit edici veya zorlayıcı olarak algılayabilir; bu da vücudun stres yanıt sistemlerini tetikleyerek enerjinin işleme biçiminde bir değişikliğe neden olur. İnsan vücudu, enerjiyi düzenlemek için bir dizi fizyolojik yöntem kullanır ve gerektiğinde aralarında otomatik olarak geçiş yapar (Carver, Sutton ve Scheier, 2000; Lazarus ve Lazarus 1994).

Uyku, dinlenme, diyet, egzersiz, gevşeme, eğlence, meditasyon/dua ve rekreasyon yoluyla enerjiyi yenilemek, arttırmak ya da azaltmak mümkündür. Bununla birlikte, spor, müzik, sanat, gülme ve dansa etme etkinliklerine izleyici ya da uygulayıcı olarak katılma da enerjiyi yenileyebilir, artırabilir veya azaltabilir (Murray ve Kluckhohn, 1967 aktaran Pastille, 2007). Bu etkinlikleri, birey kendini yenilemek, zevk almaktan veya enerjisini korumaktan ziyade enerjisini tüketmek için yaparsa var olan enerji kaybolur.

İlaçlar ve diğer destekleyici maddelerde enerjiyi artırmak ve azaltmak için kullanılmaktadır. İnsanlar enerjilerini yönetmek için dikkatlerini veya yaptığı etkinlikleri değiştirebilir. Bireysel enerjiyi yönetmek için bilişsel, davranışsal ve sosyal yaklaşımları kullanmakta mümkündür. Başkalarıyla işbirliği yapmak, enerjiyi bilinçli olarak önemli işlevlere yönlendirmek ve kişinin yaşam tarzındaki iş/dinlenme oranını değiştirmek davranışsal-sosyal yaklaşıma örnek vermek mümkündür (Sonnentag, 2001; Sonnentag, 2003; Fritz ve Sonnentag, 2005; Sonnentag, Kuttler ve Fritz, 2010).

Taris ve Schreurs (2009) göre, insan enerjisini azaltan faktörler duygusal tükenmeye bağlıdır. Duygusal tükenme seviyeleri yüksek olan bireylerin başarı ve enerji düzeylerinin düşük olmasına yol açtığını iddia etmişlerdir. Bu nedenle duygusal gücü tüketen faktörlerin insan enerjisini de azaltan faktörler olarak görülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

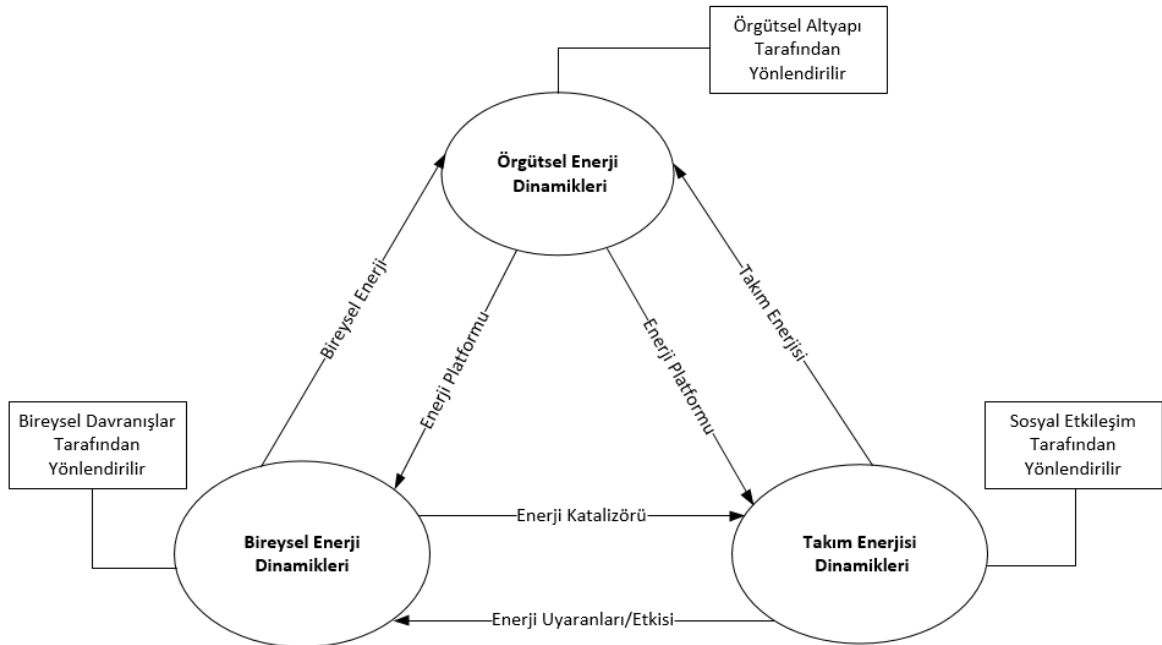
İnsanlar enerji seviyelerini dengede tutmak için çeşitli yöntemler kullanırlar. Bu yöntemlere enerji yönetimi teknikleri adı verilir. Enerji yönetim tekniği ile insanlar belirli davranışlar göstererek var olan enerji düzeylerini azaltıp artırarak enerjilerini dengede tutmayı sağlarlar. Enerji yönetim tekniklerinin; uyku, dinlenme, gevşeme, diyet, egzersiz, meditasyon veya dua, rekreasyon, hayal kurma, spor, müzik, sanat, gülme veya dans etme, enerji veren ilaç veya kafein içeren maddeleri kullanma, dikkat değiştirme, sosyal geri bildirim / destek, bilişsel yeniden değerlendirme ve başkalarıyla işbirliği olduğu ifade edilmekle birlikte, bu faaliyet ve aktivitelerle sınırlı değildir. Bu yöntemlerin yanı sıra, başkalarıyla iş birliği yapma, enerjiyi

bilinçli olarak kilit işlere yönlendirme, çalışma ve dinlenme oranları da kişinin enerjisini artırabilir veya azaltabilir.

1.7. Örgütlerde Enerji Dinamikleri

Bireysel ve örgütsel enerjinin dinamikleri, bireysel, takım, örgütsel ve çevresel enerjiden oluşan çok yönlü bir süreçtir. Bu süreçler, örgüt içinde enerji üreten ve ortadan kaldıran çok yönlü süreçlerle bağlantılıdır (Schiuma, Mason ve Kennerley 2007)

Enerji yapısı gereği durmadan değişmektedir. Örgüt üyelerindeki enerji, baskı, stres gibi olumsuz durumlarla, destek ve etkileşim gibi olumlu durumlardan etkilenir. Bununla birlikte, örgütte enerjiyi yenilemek, artırmak ya da azaltmak için üç önemli dinamik vardır. Bu dinamikler, örgütsel altyapı, bireysel davranış ve takım etkileşimleridir. (Schiuma, Mason ve Kennerley, 2007). Dinamiklerin işleyişi ve aralarındaki etkileşim örgütteki enerji seviyesinin belirlenmesine yardımcı olur. Aşağıdaki şekil 1.1’de bu dinamiklerin işleyişi gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Örgütlerde Enerji Dinamikleri
Kaynak: (Schiuma, Mason ve Kennerly, 2007).

Örgütün stratejik yapısı, enerjinin yaratılması ve tükenmesi için ortam sağlar. Tüm kuruluşlar, rakipleri, müşterileri, devlet düzenlemelerini ve sayısız başka kuruluşu içeren daha geniş bir dış iş ortamının parçası olarak var olur. Kuruluşlar, çevrelerinden öğrenebilen, stratejik hedeflerini karşılayabilmek için işleyişlerini ve içyapılarını değiştirebilen karmaşık sistemlerdir (Sherif ve Xing, 2006).

Örgütsel altyapı soyut ve somut boyutlardan oluşur ve örgüt içinde enerji oluşumunu teşvik eden ve canlandıran bir mekanizmadır. Örgütsel altyapı, örgüt üyelerinin işlerini yürütmek için ihtiyaç duydukları tesisler, varlıklar veya donanım gibi somut altyapıyı ve somut olmayan altyapıyı içerir. Somut olmayan altyapı, örgütün stratejisi, insan kaynakları uygulamaları, paylaşılan değerler ve kültür gibi örgütte uygulanan politikaları, sistemleri ve prosedürleri içerir (Schiuma, Mason ve Kennerly, 2007). Bu soyut ve somut yönler enerji oluşturmak, canlandırmak, sürdürmek ve tüketimini korumak veya azaltmak için geliştirip uygulanabilir. Örgütsel altyapısı, bireysel ve kolektif düzeylerde enerji oluşumunu veya tükenmesini teşvik edebilecek bir mekanizma sağlar. Örgüt içerisinde üretken ve sürdürülebilir bir enerji yaratılmasını sağlamak için tasarlanabilir (Schiuma, Mason ve Kennerly, 2007). Araştırmacılar, bir örgüt içinde pozitif enerji yaratma yeteneğinin üretken ve başarılı bir örgüt için anahtar olduğu görüşünü savunurlar (Bruch ve Vogel, 2011; Cole, Bruch ve Vogel, 2005; Bruch ve Ghoshal, 2003). Greenfield (2004), bireysel değerler ile örgütsel değerler arasında uyumsuzluk olduğunda, genellikle bu durumun çalışanlar tarafından işten ayrılma ile sonuçlandığını belirtmiştir. Ayrıca, örgütlerin çalışanlarını işten çıkarma davranışının, mevcut çalışanların enerjilerinin %66'sını tükettiğini de vurgulamıştır.

Takım enerjisi dinamikleri sosyal etkileşimler tarafından yönlendirilir. Sosyal etkileşim hem bilişsel hem de duygusal işlemleri içerir. Duygusal ve bilişsel bir işlem sırasında, iki örgütsel üye, anlayış, bilgi paylaşımı ve tepki ile döngüsel bir ilişki içerisindedir. İşyerinde sosyalleşmeyi ve olumlu değişimleri kişilerarası işyeri ilişkileri hem bireysel düzeyde psikolojik amaçlara, hem de örgüt düzeyinde kolektif amaçlara hizmet eder (Leana ve Barry, 2000).

1.8. Otel İşletmelerinde İnsan Enerjisi

Enerji, çalışanların hareket ve motivasyon kapasitelerini artırarak görevlerini yerine getirmelerini ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayan önemli bir kaynaktır. Bu önemli kaynak, her zaman verimli bir şekilde yönetilemeyebilir ve hatta düşüşe geçebilir (Quinn, Spreitzer ve Lam, 2012; Loehr ve Schwartz, 2003; Pfeffer, 2010). Enerjinin azalması veya düşük olması tükenmişliğe (Demerouti vd., 2001), strese (Sonntag, Kuttler ve Fritz, 2010) ve işten ayrılmaya (Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen, 2009) neden olmaktadır. Uzun çalışma saatleri, iş yükü artışı, işi kaybetme korkusu, teknolojik gelişmeler işyerinde enerji kaybının oluşmasına neden olur. Çalışanlar ve örgütler sürekli olarak daha az enerji harcayarak daha fazlasını yapmaya çalıştıklarından, örgütsel araştırmalarda insan enerjisi konusundaki çalışmaların önemi ve ilgisi giderek artmaktadır.

Örgütler çalışanlarının enerjisini daha iyi yönetmek ve geliştirme yolları denemelerine rağmen, çalışanlarının enerjilerini içsel kaynak olarak nasıl sağlayabilecekleri hakkında çok az bilgiye sahiptirler (Dutton, 2003). Bununla birlikte, Cole, Bruch ve Vogel (2012) düzenli beslenme ve kaliteli uyku ve sosyal etkileşimin bireysel enerjinin önemli kaynakları olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktadan hareketle bireylerin sosyal etkileşim yoluyla başkaları tarafından enerjilerinin artırılacağı söylenebilir.

Örgüt içerisinde arkadaş, şef, müdür ve örgüt tarafından olumlu etkileşimlerle enerjilenen bireyler örgütte daha yüksek iş performansı ve bilgi paylaşımı göstermektedirler (Casciaro ve Lobo, 2008). Cross, Linder ve Parker (2007) örgütlerin yenilik yapma yeteneğinin, aşırı tutku ve coşku uyandıran enerjiden kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Goodridge (2009), örgütlerin, çevresel belirsizliğin yoğun olduğu dönemlerde yeteneklerini korumak, rekabet avantajı elde etmek ve pazardaki fırsatları en üst düzeye çıkarmak için çalışanlarına enerji veren bir ortam yaratmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak literatürde, insan enerjisi ile ilgili kavramsal belirsizlik, teorik gelişim ve sosyal etkileşimde (arkadaş, şef, müdür, örgüt) enerjiyi artırımını nelerin etkilediğine dair güvenilir ve doğrulanmış bir araştırma eksikliği vardır (Owens vd., 2016). Cross, Baker ve Parker (2003) ise, çalışan enerjisinin farklı alanlarda ölçülmesinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Hizmet sektörünün ise, bu alanlar içerisinde, enerji olgusundan en çok etkilenen sektör olduğunu ifade etmişlerdir.

Hizmet sektörü, mesleki, haberleşme, dağıtım, eğitim, mali, ulaştırma, sağlık ve turizm hizmetleri olmak birçok farklı endüstriden oluşmaktadır. Bunların içerisinde ülke ekonomilerine istihdam ve döviz girdisi olarak katkı sağlayan en önemli endüstrisi ise, turizm endüstridir. Turizm endüstrisi içerisinde ise otel işletmeleridir. Otel işletmelerinin emek yoğun niteliği, insan faktörünü ön plana çıkarmaktadır. Hizmeti alanın ve verenin insan olmasından dolayı insan faktörü işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında konuklarına kaliteli hizmet sunarak beklentilerini karşılaması, buna bağlı olarak da memnuniyetlerinin artırılmasında önemlidir. Otel işletmesi çalışanlarının mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri, nezaket kuralları, dış görünüşe özen gösterme, dil bilgisi ve enerjik olma gibi özelliklere sahip olması aranır (İçöz ve Kozak, 2002) Bununla birlikte, hizmetin eş zamanlılık özelliği nedeniyle üretildiği yer ve zamanda tüketilmesi gerekmektedir. Özellikle konaklama, yeme-içme, eğlence gibi hizmetler sunan otel işletmelerinde hizmet üretildiği anda tüketilmektedir ve bu sürecin tüketenler açısından memnuniyetle veya memnuniyetsizlikle karşılanmasını neden olan ise, otel işletmesi çalışanlarıdır. (Küçükaltan, 2007; Özer ve Özdemir, 2007). Turizm endüstrisi üzerinde kontrol edilemeyen dışsal faktörlerin (siyasi, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, doğal faktörler, moda, salgın vb.) yarattığı belirsizlik, endüstride yaşanan yoğun rekabet ve müşteri istek/beklentilerindeki sürekli değişim karşısında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri, bu unsurlara göre kendilerini yeniden konumlandırmalarına ve sahip oldukları insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Çalışanların bilgi beceri ve deneyimlerini kullanarak benzersiz müşteri deneyimi yaratabilmesi, sahip oldukları enerjiyi hakerete geçirmesi ile ilgilidir. Ve bu enerjinin nelerden etkilendiği ve neleri etkilendiğinin belirlenmesi önemlidir. Bu nedenle bu çalışma enerji kavramının açıklanması, teorik olarak gelişimi ile otel işletmesi çalışanlarının enerji düzeylerini etkileyen ve enerji düzeylerinden etkilenen değişkenleri test etmesi açısından önemlidir.

1.9. İnsan Enerji ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde, tez çalışmasına konu olan kavramsal yapılar arasındaki ilişkilere ilişkin literatür incelenmiştir. Öncül değişkenler olan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, özerklik, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık ile ardıl değişkenler olan işgören

performansı ve işgören yaratıcılığın insan enerjisi değişkenleri ile arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara yer verilmiştir.

Yabancı literatürde bireysel düzeyde enerjiyi inceleyen iki temele dayalı ampirik çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmaları yürüten araştırmacılar, Baker, Cross ve arkadaşları ile Carmeli ve arkadaşlarıdır. Baker ve Cross ile arkadaşları çeşitli işletmelerde işletme içi çalışmalar yürütmüş ve işletmelerde kimlerin enerjili ve kimlerin enerjisiz olduğu hakkında bilgi veren materyalleri ortaya koymuşlardır. Daha sonra enerjili ve enerjisiz çalışanlarla etkileşime girenlerle görüşmeler yapmışlar ve enerjide artış ve azalmaya neden olan faktörleri belirlemişlerdir. (Baker, Cross ve Wooten, 2003; Cross, Baker ve Parker, 2003; Cross ve Parker, 2004).

Carmeli ve arkadaşları ise, bireysel enerjinin etkilediği ve etkilendiği faktörler üzerine odaklanmışlardır. Araştırmayı en çok ilgilendiren çalışma ise Atwater ve Carmeli (2009) tarafından yapılan çalışmadır. Atwater ve Carmeli (2009) yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşiminin yaratıcılık ile ilişkisinde enerji hissini aracılık etkisini, İsrail örneğinde 193 kişi üzerinde incelemişlerdir. Araştırma sonucunda çalışanların lider-üye etkileşimi ile enerji hissi (.60) ve yaratıcılıkları (.30) arasında %1 anlamlılık düzeyinde ilişki olduğunu, enerji hissi ile yaratıcılık arasında ise,56 düzeyinde anlamlı pozitif ve yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişler. İnsan enerjisinin aracılık etkisine yönelik yaptıkları analiz sonucunda, lider üye etkileşimi ile yaratıcılık arasında enerji hissini (.33 $p<.001$ / ,06 $p=.37$) tam aracılık etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Bununla birlikte Carmeli ve arkadaşlarının yaptıkları diğer çalışmalar ise, işyerinde iş arkadaşı ilgisi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide psikolojik durumların aracılık rolü (Vinarski-Peretz ve Carmeli, 2011), psikolojik güven ve yaratıcılık arasındaki ilişkide canlılık ve farkındalığın aracı rolü (Kark ve Carmeli, 2009), işyerinde anlamlılık ve işgören yaratıcılığı arasındaki ilişkide örgütsel kimlik ve pozitif psikolojik deneyimlerin aracılık rolü (Cohen-Meitar, Carmeli ve Waldman, 2009), güven, bağlayıcılık ve başarının yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisi (Carmeli ve Spreitzer, 2009) ve liderin ilişkisel davranışlarının çalışanların iş performansı üzerindeki etkisidir (Carmeli vd., 2009). Bu çalışmalarda enerji ile ilgili olan kavramlar ise duygusal enerji (Vinarski-Peretz ve Carmeli, 2011), enerji hissi (Atwater

ve Carmeli, 2009; Cohen-Meitar, Carmeli ve Waldman, 2009), canlılık duygusu (Carmeli ve Spreitzer, 2009; Kark ve Carmeli, 2009) ve canlılıktır (Carmeli vd., 2009). Araştırmacılar bu çalışmalarda enerji ve canlılık ile ilgili ölçek geliştirmiş ve birçok kez test etmişlerdir.

Türkiye’de ise, insan enerji ile yapılan çalışmaların yok denecek kadar az olduğunu söylemek mümkündür. Kavramla ilgili ilk çalışma Özdevecioğlu, Akın ve Bayram (2014) tarafından fikir işçilerinin örgüt içi ve örgüt dışı enerji yönetim taktiklerini belirlemek amacıyla, Kayseri ilinde çeşitli sektörlerde 243 çalışan üzerinde yapılan çalışmadır. Araştırma sonucunda, örgüt içi enerji yönetimi taktikleri, bireyin işi fiilin yerine getirirken kendisi, çalışma arkadaşları veya işletme ile ilgili olan taktikler; örgüt dışı enerji yönetim taktiklerini ise, bireyin fiilen çalıştığı işletme ile ilgisi olmayan, bireyin sosyal yaşantısı sonucu ortaya çıkan taktikler olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte, örgüt içinde 4 faktör altında 14 taktiğin olduğunu, örgüt dışında ise 5 faktör altında 16 taktiğin olduğunu belirtmişlerdir.

Bir diğer çalışma ise, Özdevecioğlu vd. (2015) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar itici işyeri ortamının insan enerjisi üzerindeki etkisini, Kayseri, Kırşehir ve Ankara’daki kamu hastanelerinde çalışan 409 hemşire örnekleminde incelemişlerdir. Araştırma sonucunda itici işyeri ortamı ile insan enerjisi arasında %1 anlamlılık düzeyinde -,289’luk negatif yönlü bir ilişki olduğunu ve itici iş ortamındaki bir birimlik artışın çalışan enerjisinde -0,33 ($p<0,05$) birim azalmaya neden olduğu tespit etmişlerdir.

Türkiye’de insan enerjisi ile ilgili ilk kapsamlı çalışma, Bayram tarafından yapılmıştır. Bayram 2016 yılında “Örgütlerde İnsan Enerjisi: Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” isimli tez çalışmasında ve 2018 yılında yaptığı “İşyerinde insan enerjisi ve öncüllerin belirlenmesine yönelik bir araştırma” isimli makalesinde, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, algılanan örgütsel adalet ve tükenmişliğin insan enerjisi üzerindeki etkisini, Kayseri ilinde çeşitli sektörlerde çalışmakta olan 1750 mavi yakalı çalışan örnekleminde incelemiştir. Araştırma sonucunda, %1 anlamlılık düzeyinde algılanan örgütsel adalet ile insan enerjisi arasında %33.8, iş tatmini ile insan enerjisi arasında %65.1, kişi-iş uyumu ile insan

enerjisi arasında %55.2, kişi-örgüt uyumu ile insan enerjisi arasında %50.9, lider-üye etkileşimi ile insan enerjisi arasında %48.2 pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, tükenmişlik ile insan enerjisi arasında ise %1 anlamlılık düzeyinde % -34.4 negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise, ilgili değişkenlerdeki 1 birim artışın çalışanların enerji düzeyini 0,589 birim artırdığını belirtmiştir.

Yukarıda ifade edilen çalışmalarla birlikte, aşağıda farklı yazarlar tarafından çalışmalarında ifade edilen insan enerjisinin ve alt boyutlarının hangi değişkenlerden etkilendiği ve hangi değişkenleri etkilediği ilgili bulgu ve görüşlerine yer verilmiştir.

Maisonrouge (1977), zamanımızın en büyük sorunlarından birinin kullanılmayan insan enerjisi potansiyelinin boşa gitmesi olduğunu ifade etmiştir. Hjelholt (1979) bir örgütte farklı çalışma faaliyetlerindeki bireylerin ruhsal enerji düzeylerini işin içeriği, iş arkadaşları ile ilişkiler, aile hayatı, boş zaman etkinlikleri ve örgütsel yapının etkilediğini belirtmiştir (Aktaran Dhawan, Roy ve Kumar, 2002). Hjelholt'un çalışmasındaki amacı örgütsel etkinliği iyileştirmek için çalışanların enerji düzeylerini yükseltmektir. Ancak bu çalışmasında ampirik bir kanıt sunmaktan çok teorik olarak ele almıştır. Bu nedenle ifade edilen işyeri arkadaşlığının ampirik bir çalışma ile incelenmesi önemlidir.

De (1981) örgütsel enerji kavramını kullanarak, örgüt yöneticileri ile astları arasındaki yaş farkının ve genel müdürünün işletmedeki rolünün örgütün çalışanlarının enerjisini, dolayısıyla da örgütsel enerjiyi etkilediğini belirtmiştir. Dhawan (1982) ise, yöneticinin rolü, hiyerarşik konumu, yetkisi ve sorumluluğunun ve demografik özelliklerinin enerjiyi etkilediğini tespit etmiştir. Her iki yazarında benzer değerlendirme formunu kullanarak yaptıkları çalışmalarda, De çalışmasında kamu ve özel sektör işletmelerini karşılaştırarak, Dhawan ise, özel sektördeki iki işletmeyi karşılaştırarak bu sonucu elde etmiştir. Yazarlar çalışmalarında araştırmanın farklı sektörlerde uygulanarak ve yeni kanıtlar sunularak geliştirilebileceğini ifade etmişlerdir. Tushman ve O'Reilly (1996) ise, "en iyi liderlerin, çalışanları yönetmeden önce enerji oluşturabilenler" olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte Bruch ve Ghoshal (2004) bir liderin temel görevinin sadece çalışanları mutlu etmek ve rahat

hissetirmek olmadığını, aynı zamanda entelektüel yeteneklerini ve enerjilerini örgütsel vizyona yönlendirmek olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerde öncelikle çalışanlarda daha sonra ise takım ve örgütsel düzeyde yüksek enerji olmadan, örgütün verimliliğinin artırılamayacağını, yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmayacağını buna paralel olarak da işletmelerin hızla büyümesinin mümkün olamayacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca işletmelerin ihtiyaç duyduğu enerji düzeylerinin açığa çıkarılmasının yöneticilerin desteği ve etkileşimleriyle sağlanabileceğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle astlar ile üstler arasındaki ilişkinin otel işletmesi çalışanları örneğinde incelenmesi önemlidir.

Ryan ve Frederick (1997) özerkliğin canlılık ve duygusal enerji düzeyinin artmasında katkısının olduğunu belirtmişlerdir. Ryan ve Deci (2000) özerkliğin enerji ve motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Bruch ve Ghoshal (2003) göre, bireysel ve örgütsel enerji kavramlarının, örgütsel davranış ve performans çalışmalarında en çok çalışılan kavramlardan biri haline geldiğini, çünkü enerjinin bir örgütün maksimum potansiyeline ulaşma yeteneğini tanımladığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, çalışanlarının yüksek enerji seviyesi olmadan, örgütün verimlilik artışı sağlayamayacağını, hızlı büyüyemeyeceği ve büyük yenilikler yaratamayacağını ifade etmişlerdir.

Milliman, Czaplewski ve Ferguson (2003) ruhsal enerji ile örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmininin yakından ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Quinn ve Dutton (2005) etkileşim sonucunda ortaya çıkan enerjiyi örgütsel bağlam içinde değerlendirmişlerdir. Enerjinin üç duygu durumuna bağlı olduğunu (özerklik, yetkinlik ve ilgililik) belirtmişlerdir. Lerdal (2002) bireylerin enerji ve yorgunluk düzeylerini incelemiştir. Yorgunluk ve enerjinin bir sürekliliğin zıt kutupları olduğunu ve bireysel enerjinin daha derinlemesine incelenmesini gerektiğini belirtmiştir. Quinn ve Dutton (2005)'e göre, her örgüt büyük bir enerji deposuna sahiptir ve bu enerjinin sürdürülebilirliğinin artırılması için bireyin yönetim ve lider tarafından yönlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bir örgütte enerjiyi teşvik etmek geliştirmek için önemli faktörlerden biri liderlik tarzı, özellikle karizmatik ve

dönüşümcü liderlik ile yönetsel (güven, destek, bağlılık ve iş güvencesi vb.) yaklaşımlardır (Bruch ve Vogel, 2011; Dutton, 2003; Ashkanasy ve Tse, 2000).

Shirom (2003,2007) işyerindeki canlılığı üç boyutta ele almıştır. Bunlar duygusal enerji, fiziksel güç ve bilişsel canlılıktır. Ayrıca, çalışmasında canlılığın öncüllerinin ve ardıllarının neler olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik, özerklik ve sosyal desteğin canlılığın öncülleri olduğunu, bu öncüllerin doğrudan veya üç boyuttan birini veya daha fazlasını etkileyerek canlılık seviyelerini etkilediğini ifade etmiştir. Canlılığın örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında ilişkide aracı role sahip olduğunu belirtmiştir. Açıklamalar çerçevesinde, insan enerjisinin alt boyutlarından biri olan duygusal enerjinin de belirtilen bu değişkenler etkilenebileceği ve etkileyebileceği yaklaşımı ile ilgili değişkenler öncül olarak belirlenmiştir.

Kiirla (2007) alçakgönüllü, yetenekli ve kültürlü liderlerin çalışanların duygusal enerjilerini artırdığını belirtmiştir. Bu sonuç, Collins'in (1993,2004) teorisi ile tutarlılık göstermektedir. Collins yüksek statülü kişilerle etkileşime girmenin duygusal enerjiyi artırdığı, düşük statülü kişilerle etkileşime girmenin duygusal enerjiyi azalttığını ifade etmiştir. Bununla birlikte Kiirla, güven duygusu, coşku, güç ve inisiyatif kullanmanın duygusal enerji üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir.

Schuima, Mason ve Kennerly (2007) bireysel ve takım enerjisinin birbiri ile oluşturduğu önemli bağın örgütsel enerjiyi etkilediğini belirtmişlerdir. Bu etkileşiminde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde performansı pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir Downey (2008) üretken örgütsel enerji ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit etmiştir. Grandey ve Diamond (2010) müşteri ile teması olan çalışanların, müşteri ile iletişimi olumlu yönde ise enerjiyi artırıcı kaynak, olumsuz yönde ise enerjiyi tüketen potansiyel bir stres kaynağı olarak ifade etmişlerdir. Walter ve Bruch (2010) dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel enerji arasında doğrudan bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Karizmatik liderliğinde kollektif enerji üzerinde enerjiyi artırıcı bir etkisi olduğu ifade edilmektedir (Bruch ve Vogel, 2011; Dutton, 2003; Bruch, Walter ve Voelpel, 2006).

Bruch ve Vogel (2011), bir şirketin mevcut performans durumuna bakılmaksızın liderlerin, çalışanlarını daha iyi performans göstermeleri için motive etmek amacıyla örgütlerindeki genel pozitif enerjiyi (Dutton, 2003) geliştirmeye çalışabileceklerini belirtmişlerdir.

Cole, Bruch ve Vogel (2012) bir örgütteki çalışanların sahip olduğu enerjinin bir araya gelerek oluşturduğu kolektif enerjilerinin bireysel ve örgütsel performansla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Louw, Sutherland ve Hofmeyr (2012) bir örgütteki çalışanların enerjilerini olumlu yönde etkileyen faktörlerin, iş güvenliği, yönetim desteği, liderlik tarzı ve tanınmışlık olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, örgüt içerisindeki bürokrasi, disiplinsizlik ve kaynak eksikliğinin çalışan enerjisini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Tosey ve Llewellyn (2002) insan enerjisinin kolektiflik ve biçimlendirilebilirlik olmak üzere iki temel özelliği olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, insan enerjisinin iç ve dış faktörlerin etkisiyle de kolayca değiştirileceğini ifade ederler (Aktaran Cuff ve Barkhuizen, 2013). Bu nedenle, bir örgütteki liderlerin ve yöneticilerin çalışma biçimleri ile çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin, örgüt çalışanlarının enerji seviyelerini etkileyeceği söylenebilir.

De Jong ve Bruch (2013) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü bir liderlik tarzının örgüt içinde daha olumlu bir iklimin gelişmesine yol açarak daha yüksek örgütsel enerjiye doğru ilerlediğini vurgulamaktadır.

Welbourne (2014) çalışmasında, bireylerin enerji düzeylerindeki değişim ile işten ayrılma niyeti, performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bireylerin enerjisindeki artış ve azalışın performansla, işten ayrılma niyeti ve iş tatminiyle doğrudan ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Welbourne çalışanların bağlılığı ile enerji düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinin faydalı olacağını ifade etmiştir.

Hoon Song vd. (2012) çalışmalarında canlılık ile enerjiyi aynı anlamda kullanmışlar, örgütsel bağlılık ile enerji arasında yüksek korelasyonlu bir ilişki olduğunu ve iki yapının da birbirinin gelişmesine katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Owens vd. (2016) çalışmalarında ilişkisel enerji ile işe bağlılık arasında ($r = .48$, $p < .001$), lider-üye etkileşimi ile ($r = .67$, $p < .01$), işgören performansı ile ($r = .27$, $p < .01$), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit etmişlerdir.

Alexiou, Khanagha ve Schippers (2019) çalışmalarında, örgütsel yapının, örgütsel enerji ve özümleme kapasitesi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yazarlar, özerklik ve kararlara katılımın örgütsel düzeyde örgüt çalışanlarının enerjilerini artırabileceğini ifade etmişlerdir.

Olumlu duygular ve iş heyecanın, çalışan enerjisinin en önemli belirleyicileri olduğu ifade edilmektedir (Bruch, Vogel ve Morhart, 2005; Kark, Shamir ve Chen, 2003; Shamir vd., 1998). Araştırmada pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla literatür taraması sonucunda değişkenlerin belirlenmesinde yararlanılan kaynaklar aşağıda özetlenmiştir.

- Örgütsel destek algısı: Louw, Sutherland ve Hofmeyr (2012), Bruch ve Vogel (2011), Dutton (2003), Ashkanasy ve Tse (2000) çalışmalarıyla,
- Lider-üye etkileşimi: Bayram (2016,2018), Atwater ve Carmeli (2009), Shirom (2003,2007), Bruch ve Ghoshal (2004), De Jong ve Bruch (2013), Louw, Sutherland ve Hofmeyr (2012), Tosey ve Llewellyn (2002), Bruch ve Vogel (2011), Walter ve Bruch (2010), Kiirla (2007), Bruch, Walter ve Voelpel, (2006), Quinn ve Dutton (2005), Dutton (2003), Ashkanasy ve Tse (2000) çalışmalarıyla,
- Algılanan özerklik: Alexiou, Khanagha ve Schippers (2019), Shirom (2003,2007), Quinn ve Dutton (2005) çalışmalarıyla,
- İşyeri arkadaşlığı: Tosey ve Llewellyn (2002) ve Hjelholt (1979) çalışmalarıyla,

- Örgütsel bağlılık: Downey (2008), Shirom (2003,2007), Bruch ve Vogel (2011), Dutton (2003), Milliman, Czaplewski ve Ferguson, (2003), Ashkanasy ve Tse (2000) çalışmalarıyla,
- İşgören performansı: Rothbard ve Wilk (2011), Schuima, Mason ve Kennerly (2007), Shirom (2003,2007), Bruch ve Ghoshal (2003), çalışmalarıyla
- İşgören yaratıcılığı: Atwater ve Carmeli (2009) ile De Dreu, Baas ve Nijstad, (2008) çalışmalarıyla belirlenmiştir.

Yukarıdaki ifade edilen çalışmalarda, lider-üye etkileşiminin insan enerjisini üzerindeki etkisi doğrudan Bayram (2018) ve Atwater ve Carmeli (2009) tarafından yapılan çalışmalarda araştırılmıştır. Ancak, araştırmacılar özerklik algısı, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işyeri arkadaşlığının insan enerjisini artıracaklarını öne sürseler de, bu değişkenler ile insan enerjisi arasındaki bağlantıyı doğrudan araştırmamışlardır. Ayrıca, insan enerjisinin işgören yaratıcılığı ve performansı üzerindeki etkisini araştıran çok az çalışma vardır ve araştırmacılar bu çalışmalarda ilgili değişkenlerin farklı kültür ve sektörlerde araştırılmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışma, literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, ilgili değişkenlerin otel işletmesi çalışanları örnekleminde insan enerjisi üzerindeki etki düzeyinin ve insan enerjisinin ilgili değişkenler üzerindeki etkisinin belirlenmesi önemlidir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN ENERJİSİNE ETKİ EDEN VE İNSAN ENERJİSİNİN ETKİLEDİĞİ FAKTÖRLER

Çalışmanın bu bölümünde literatür taraması ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla belirlenen insan enerjisinin öncüllerini oluşturan algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, algılanan özerklik ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile insan enerjisinin ardıllarını oluşturan işgören yaratıcılığı ve işgören performansı değişkenleri ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

2.1. Algılanan Örgütsel Destek

Günümüz örgütlerinde yöneticilerin karşılaştıkları en önemli zorluklardan biri çalışanların örgütlerinden duygusal beklentilerine cevap verebilmektir. Günümüzün rekabetçi iş ortamında, örgüt çalışanları, iş yapabilmelerine elverişli bir çalışma ortamında rekabet avantajı elde etmek için kullanılabilen benzersiz bir örgütsel kaynağı temsil etmektedir. Örgütlerin istihdam etmiş olduğu insan kaynağının bilgi, beceri ve yetenekleri bu noktada daha önemli hale gelmeye başlamıştır. Bu noktadan hareketle örgüt yöneticilerinin çalışanlarından daha etkin bir şekilde yararlanabilmesi ve örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için maddi faktörlerin yanında çalışanlara maddi olmayan unsurlar da sağlamaları gerekmektedir. Çalışanların olumlu tutumlar geliştirmelerine katkı sağlayan maddi unsurlardan biri de algılanan örgütsel destek kavramıdır.

Algılanan örgütsel destek kavramı, otuz yıl önce, ilk araştırmacı ve lisansüstü öğrencilerinin, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine yaptıkları araştırmanın örgütün

onlara olan bağıllığını hesaba katmakta başarısız olduğunu tartışırken ortaya çıkmıştır. Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların katkılarına değer verdiğine ve iyi oluşlarını önemseydiğine dair algılarını ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986). Algıya dayalı bir kavram olan örgütsel destek, bireyin örgüt tarafından kendisine destek verildiğini hissetmesi ve inanması anlamına gelmektedir (Pabuçcu ve İşcan, 2017). Başka bir tanıma göre örgütsel destek, çalışanların sadece finansal ödüllerle takdir edilmeleri değil, aynı zamanda mutlulukları, başarıları ve iş hırsları için de değer görmeleri anlamına gelmektedir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016). Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanlarını güvende hissettirmesinin yanında, her zaman örgütün varlığını onların yanında hissettirmesidir (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990). Başka bir ifadeyle, örgütün çalışanların refah ve mutluluklarını artırıcı faaliyetler ortaya koyması ve çalışanların bunu algılaması durumudur. Bu algılama durumu da, çalışanların örgütlerine karşı olumlu duygular oluşturmalarına ve örgüt için faydalı olacak işler yapmasını sağlamaktadır (Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009). Robbins ve Judge (2017), çalışanların örgüt içerisinde ödüllerin adil dağıtıldığını görmesi, kararlarda söz sahibi olması ve yöneticilerini destekleyici görmelerinin, örgütlerini destekleyici olarak algılamalarını sağladığını ifade etmişlerdir.

Eisenberger vd. (1986), çalışanların olumlu bir davranışa karşı kendilerini olumlu cevap vermek zorunda hissettiklerini belirtmektedirler. Ayrıca, Howes vd. (2000), çalışanların örgütleri tarafından sağlanan desteği onlara bağıllığı olarak algıladıklarını ve buna karşılık olarak da çalışanların örgüte olan bağıllıklarının artırdığını ifade etmişlerdir. Buradan hareketle örgütsel destek algısı daha yüksek olan çalışanların örgüte daha fazla katkıda bulunmayı istedikleri görülmektedir. Örgütsel destek, çalışanların örgüte bağıllığını, iş tatmini ve yaşam kalitesini etkileyen önemli bir faktör olarak bilindiğinden, çalışanları örgütte tutan en önemli örgütsel değişkenlerden biridir (Eisenberger vd., 1986). Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüte fiziksel ve duygusal bağıllığına katkıda bulunur ve bu durum hem çalışanların ve hem örgütün performansını etkileyerek örgütsel başarıya olumlu yansır (Chang ve Bangsri, 2020).

Çalışanların fiziki ve sosyal imkanlar ile desteklendiği örgütlerde, çalışanların performansı olumlu yönde etkilenir. Çalışanların kendilerini destekleyen bir örgütte

bulduklarını algılamalarını sağlayan beş önemli özellik vardır (Özdevecioğlu, 2013):

- *Fikirleri Önemsemek*: Çalışanların ürettikleri yenilikçi fikir, öneri ve eleştirileri önemsemek ve bunların yönetici tarafından hayata geçirilme imkanının örgütte varlığı.
- *Güvenilir İş Ortamı Sunmak*: Çalışanlara iş koşulları açısından güvenilir bir iş ortamı hazırlamak, örgütün amaçları doğrultusunda çalıştıklarında örgütte uzun vadeli kariyer planı oluşturabilecekleri bir güven ortamını sağlamak.
- *İyi Bir İletişim Düzeni Oluşturmak*: Örgütteki bireyler arasındaki ilişkileri düzenlemek, iyi bir iletişim ağı kurmak ve örgüt içerisindeki halkla ilişkiler faaliyetlerini en iyi düzeyde tutmak.
- *Adaletli Olmak*: Örgüt içerisinde çalışanlar arasında herkese eşit davranarak, herhangi bir çalışanın hakkını suistimal edecek kayırmacı bir yönetim şeklinden uzak durmak.
- *Başarıları Ödüllendirmek*: Çalışanları sosyal bir varlık olarak görerek onların ihtiyaçlarının ciddiye almak, fikirlerinin dinlemek, motive etmek ve başarılarını takdir etmek gibi özellikleri taşıyan örgütler, destekleyici bir örgüt ortamına sahip örgütlerdir.

Özetle, örgütsel destek ile çalışanların fikir, öneri ve eleştirilerinin alınması, çalışanların iş güvenliğinin sağlanması ve onlara iş güvencesi verilmesi, örgüt içi iletişimin desteklenmesi, bütün çalışanlara eşit ve adaletli davranılması, onların sıkıntılı durum ve zamanlarında yanında olunması ve çalışanların çaba, gayret ve başarılarının övülmesinin çalıştıkları örgütü destekleyici olarak algılamalarına yardımcı olacağını söylenebilir.

2.1.1. Örgütsel Destek Kuramları

Bu başlık altında algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerini oluşturan karşılıklılık normu, sosyal değişim teorisi ve örgütsel destek teorileri üzerinde durulmuştur.

2.1.1.1. Karşılıklılık Normu

Gouldner (1960) tarafından geliştirilen karşılıklılık normu hem sosyal değişim teorisinin hem de örgütsel destek teorisinin gelişiminde önemli rol oynamıştır. Karşılıklılık normu, örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı ilişkiyi tanımlamaktadır. Karşılıklılık normu, bir çalışanın, alınan maddi ve sosyo-duygusal ödüllerin doğrudan ve karşılıklı bir sonucu olarak örgütün başarıya ulaşması için çalışanın yüksek performans ve bağlılık yoluyla karşılık vermesinin beklendiğini ileri sürmektedir (Brinberg ve Castell, 1982). Örgütler, çalışanların kendilerini işlerine adanmalarını ve sadık olmalarını isterler. Karşılıklılık normuna göre, işverenler çalışanlarına yüksek düzeyde destek veriyorsa, çalışanlar muhtemelen düşük işten ayrılma olasılığı ve yüksek iş performansı ile örgütlerine duygusal olarak bağlanabilirler (Allen ve Shanock, 2013).

2.1.1.2. Sosyal Değişim Teorisi

Homans (1958) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile bir örgüt tarafından çalışanlarına sağlanan ödüllerin çalışanların moralini nasıl etkilediğinin araştırmaya başlanmıştır. Sosyal değişim teorisi bağlamında ödüller, ödemeler, yan haklar ve benzeri somut ödüller gibi daha bariz maddi ödüllere ek olarak güven ve saygı gibi sosyal ve duygusal ihtiyaçları karşılayan manevi ödüller olarak tanımlanmıştır. İlk araştırmalar, organizasyon ve çalışan arasındaki doğrudan değişimlere odaklanmış; ancak organizasyon ve üyeliği arasındaki dolaylı etki sosyal değişim kavramsal çerçevesine dahil edildiğinden, sosyal değişim kavramsal olarak doğrudan etkileşimle sınırlı değildir (Fuller vd., 2006). Gerçekten de, çalışanlar doğrudan ve dolaylı ödüller için olumlu işyeri davranışları paylaştıklarından, bir örgüt ile çalışanları arasındaki ilişkinin her iki taraf için de önemli sonuçlara yol açtığına inanılıyordu.

Algılanan örgütsel destek, Cropanzano ve Mitchell'e (2005) göre, bir çalışan ile işveren arasında bir bütün olarak gerçekleşen sosyal değişimin kalitesi olarak kavramsallaştırılmıştır. Örgütler çalışanlarının sergilemiş oldukları olumlu davranışları ödüllendirir, çalışanın maddi ve manevi kazançlarını artırabilmek için çaba gösterirse, çalışan örgütüne daha fazla bağlılık duygusuna sahip olacak ve

örgütün faydasına olacak davranışlarını arttırmak için efor sarf edecektir (Eisenberger vd., 1986).

2.1.1.3. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, örgütün katkılarına ne ölçüde değer verdiği ve iyi oluşlarını ne derece önemseydiği konusunda genel bir algı geliştirirler. Örgütsel destek teorisi çalışan örgüt ilişkisini çalışanların bakış açısından görmenin potansiyel değeri, algılanan örgütsel desteğin yapısının netliği ve örgütsel bağlılık, iş tatmini ve diğer tutumsal sonuçlarla güçlü ilişkileri nedeniyle büyük ilgi görmüştür. Teoriye göre, algılanan örgütsel destek büyük ölçüde çalışanların olumlu veya olumsuz davranışlar arkasındaki örgütün samimiyeti ile ilgili algılarına bağlıdır.

Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar algıladıkları yüksek örgütsel destek sonucunda kuruluşun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya kendilerini mecbur hissederek örgüt adına artan çabaların daha büyük ödüller getirmesini bekledikleri bir sosyal değişim süreci başlatır. Algılanan örgütsel destek aynı zamanda çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarına da hitap etmektedir. Bunun sonucunda ise, örgütle daha fazla özdeşleşme ve bağlılık, örgütün başarılı olmasına yardım etme arzusunun artması ve daha fazla psikolojik iyi oluş ile sonuçlanır (Kurtessis vd., 2017). Ayrıca örgütsel destek, örgütsel üyelik ve rol statüsünü sosyal kimliklerine entegre ederek gerçekleştirmeli ve çalışanların organizasyonun finansal ve finansal olmayan ödüllerin performansını artırdığına dair inançlarını güçlendirmelidir (Rhoades ve Eisenberger 2002).

2.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri

Rhoades ve Eisenberger (2002) gerçekleştirdikleri meta-analitik çalışmalarında algılanan örgütsel destekle ilişkili olarak bir dizi öncül incelenmiştir. Çalışmalarındaki ana öncüller adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları kategorileri şeklinde sıralanmaktadır.

2.1.2.1. Adalet

Örgütsel adalet algılanan destek ile yakından ilişkili kavramlardan biridir. Algılanan örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtım ve işlem adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında ilişki olup; işlem adaletinin dağıtım adaletinden daha güçlü bir şekilde örgütsel destek ile ilişkisi tespit edilmiştir (Wayne vd., 2002). Adalet ve algılanan örgütsel destek çalışmalarındaki bu önemli ilişkinin bileşenleri, kararlar uygulanmadan önce yeterli bildirim, doğru bilgilerin alınması ve karar alma sürecine katılım dahil olmak üzere çalışanları etkileyen kararlarla ilgili resmi kuralları ve politikaları içerir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

2.1.2.2. Yönetici Desteği

Çalışanların iş ortamındaki destek algıları, yöneticilerinin desteğiyle güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinin örgüte katkılarına değer verdiği ve iyi oluşlarını önemseydiği yönündeki görüşlerini ifade eder. Yönetici ve lider rolündeki bireyler, çalışanlara örgütsel ödüller ve kaynaklar sağlamada kilit bir rol oynadıklarından dolayı önemli bir örgütsel destek kaynağı olarak görülmektedir (Eisenberger vd., 2002). Bu nedenle, yöneticilerin destekleyici davranışları örgütsel destek ile yakından ilişkilidir. Ayrıca Eisenberger vd. (1986), yöneticilerin çalışan performansını değerlendirme ve yönlendirme gücü ve isteğe bağlı yetenekleri nedeniyle, çalışanların, yöneticilerinin desteğini, genel olarak örgütsel desteğinin bir bileşeni olarak görülmesi gerektiğini belirtmiştir.

2.1.2.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları

Rhoades ve Eisenberger'in (2002) meta-analiz çalışmasında değişkenler arasında güçlü etki büyüklüklerine sahip olduğu bulunan son kategori örgütsel ödüller ve iş koşullarıyla ilgili unsurları içermektedir. Bu unsurlar çalışanların mevcut ve gelecekteki somut ödüller ve fırsatlarla kendilerini daha güvende hissetmelerine neden olabilecek çalışma ortamının yönleriyle ilgilidir.

Örgütsel destek teorisi bağlamında, ücret, çalışan performansını ödüllendirmeye yönelik kurumsal bir hazırlığı ifade etmektedir. Ödeme sistemleri, performans ücreti ve liyakat ücreti ile promosyonlar algılanan örgütsel destek ile pozitif yönde ilişkilidir

(Miceli ve Mulvey, 2000). Algılanan örgütsel destek, örgütün iyi yapılmış bir işi ödüllendirme algısına dayandığından terfiler, çalışanlara örgütün iş performansı için çalışanları ödüllendirme derecesini artırmaya hazır olduklarını algılamalarında önemli bir örgütsel uygulamadır (Wayne vd., 2002).

Sosyal değişim kuramının örgütsel yaşama etkileri araştırılmaya başladığından beri dolayı ödüllerin sosyal değişimin kalitesini etkilediğine inanılıyordu. Rhoades ve Eisenberger (2002) dolayı ödüller ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiler ortaya koymuşlardır. Çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını başarıyla karşılamak algılanan örgütsel desteğin doğası gereği bir zorunluluktur (Armeli vd., 1998). Algılanan örgütsel destek, örgüte faydalı olduğuna inanılan çalışan davranışlarını ayırt etmek için ek desteklere vurgu yaparak; çalışanların artan katılım ve iş performansı yoluyla kuruluşun hedeflerine ulaşmaya yönelik gösterdiği daha fazla çaba arasındaki ilişkiyi ilk kez ortaya koymuştur (Eisenberger, Fasola ve Davis-LaMastro, 1990).

Özerklik, çalışanların işlerini nasıl yerine getirdiklerine ilişkin algılanan kontrolü ifade etmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bunun bir kısmı, çalışan kariyerinin ilerlemesine ve gelişimine yapılan bir yatırımı ifade eden ve daha yüksek algılanan örgütsel desteğe yol açabilen örgütün takdirine bağlı başka bir uygulamasıyla ilgili olabilir (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Son olarak, özellikle rol çatışması, aşırı iş yükü ve rol belirsizliğine atıfta bulunur. Çalışanlar, işlerinin bu üç yönünün varlığını algıladıkları ölçüde, algılanan örgütsel desteğin önemli ölçüde azaldığı bulunmuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

2.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Yukarıda bahsedilen algılanan örgütsel destekle ilişkilendirilen kuramlar çerçevesinde çalışanlar kendilerine yönelik pozitif bir davranışa karşı kendilerini olumlu davranışlar sergilemek zorunda hissetmektedirler. Bu bağlamda örgütsel destek algısı yüksek çalışanlar örgütlerine daha fazla katkı sağlama eğilimi içerisine girmektedirler (Eisenberger vd., 1986).

Algılanan örgütsel desteğin yüksek olması çalışanların daha fazla örgütsel v vatandaşlık davranışı sergilemelerine katkı sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar

algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgecilik ile ilişkisinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Shore ve Wayne, 1993).

Rhoades ve Eisenberger (2002), 70'den fazla deneysel ve dikkate değer çalışmanın meta-analizinde, iş tatmini, çalışanların olumlu ruh hali ve azalan işten ayrılma ile algılanan örgütsel destek arasında ilişkilerin varlığını belirlemişlerdir. Algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki vardır (Eisenberger vd., 1997). Yüksek derecede algılanan örgütsel destek sürekli ve olumsuz olarak işten ayrılma niyetinde negatif etkiye sahiptir (Dawley, Houghton ve Bucklew, 2010).

Sosyal değişim ve örgütsel destek teorileri bağlamında algılanan örgütsel desteğin normatif ve duygusal bağlılık üzerinde etkileri olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda işe uygulanan karşılıklılık normunu güçlü bir şekilde destekleyen çalışanlar arasında normatif bağlılığın daha güçlü olduğu tespit edilmiştir (Eisenberger vd., 2001). Wayne vd. (2012), hissedilen yükümlülük ve normatif bağlılığın çok benzer yapılar olduğunu ve her ikisinin de örgütsel destek ile güçlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Örgütsel destek teorisi bağlamında algılanan destek, örgütsel özdeşleşmenin yanı sıra sosyal değişim yoluyla duygusal bağlılığa yol açmaktadır (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların saygı, onay, bağlılık ve duygusal destek için sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanların yaşamlarına rahatlık, anlam ve amaç sağlayarak, kurumsal kimliğe katkıda bulunabilir (Armeli vd., 1998).

Güven, sosyal değişimin önemli bir bileşenidir ve bu nedenle, desteklenen çalışanların kuruma karşı nasıl olumlu bir yönelim geliştirdiğini açıklamaya yardımcı olabilir. Örgütsel destek teorisine göre güven kuruluşun çalışanların açıklarından yararlanmayacağını gösterdiğinden dolayı örgütsel destek yoluyla çalışanların kuruluşa ve / veya yönetime olan güvenini artırmalıdır (Albrecht ve Travaglione, 2003).

Algılanan örgütsel destek çalışanların sadece tutum ve davranışları üzerinde değil; aynı zamanda yeni yetenekler kazanmalarına da katkı sağlamaktadır. Algılanan

örgütsel destek, çalışanların öz yeterliklerini artırabilir ve daha üst düzey becerilerin kullanımını teşvik ederek işe daha fazla içsel ilgi yaratabilir. Ayrıca, POS, kuruluşun çalışanların çabalarına ilişkin değerlendirmesini iletir ve onların saygı ve onay ihtiyaçlarını karşılar, bu da çalışanların içsel ilgisini ve dolayısıyla iş katılımlarını artırabilir (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011).

Algılanan örgütsel destek sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamalı, gerektiğinde yardım beklentisini artırmalı ve ödül beklentilerini ve öz yeterliği güçlendirmeli, böylece iş tatmini, organizasyon temelli özsaygı ve iş ve aile yaşamı arasında deneyimli dengeyi geliştirmelidir (Kurtessis vd., 2017). Örgütsel destek ile çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanarak, örgütle özdeşleşmeleri artırmalıdır. Örgütsel destek ile aynı zamanda karşılıklılık normunu da ortaya çıkarmalı, bu da organizasyona yardım etme yükümlülüğüne yol açmalı ve organizasyon adına artan performansın ödüllendirileceği beklentisine yol açmalıdır. Bu faktörler, standart iş faaliyetlerindeki çabayı artırmalı, bu da görev performansının artmasına ve ekstra rol performansına neden olmalıdır. Bunun tam tersi olarak, düşük düzeyde örgütsel destek algısı örgüte zarar vermeyi amaçlayan davranışlara yol açan olumsuz karşılıklılık normunu ortaya çıkarabilir (Eisenberger vd., 2004).

2.2. Lider – Üye Etkileşimi

Geleneksel liderlik kuramları liderin özelliklerine, hangi davranışların takipçileri etkilediğine ve çeşitli koşullar altında hangi liderlik davranışının sergilenmesi gerektiği konuları üzerinde durmaktadır. Bu üç geleneksel liderlik kuramının artık liderlik konusundaki eksikliklerinin fark edilmeye başlanması ile birlikte modern liderlik kuramları üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bu yeni liderlik kuramlarından biri de lider-üye etkileşimi kuramıdır. Lider-üye etkileşim kuramının ortaya çıkmasının altında yatan temel neden liderlerin tüm takipçilerine aynı şekilde davranmadığı ve her bir takipçisi ile farklı düzey ve kalitelere iletişim kurduğunun gözlemlenmiş olmasıdır.

Graen (1970) tarafından Dikey İkili Bağlantı Teorisi bağlamında teorileştirilen lider-üye etkileşimi teorisi, karşılıklı bağımlı ilişkilere ve bir örgüt içerisinde ikili ilişkilerin birbiri nasıl etkilediğine vurgu yaparak geliştirilmiştir. Lider-üye etkileşim teorisi,

geleneksel liderlik teorilerinin çoğundan farklı bir bakış açısına sahiptir. Lider-üye etkileşim teorisinin temel dayanağı, lider ve takipçileri arasında kaçınılmaz olarak ikili bir ilişkinin oluşması ve ilişkinin yüksek veya düşük kaliteli bir lider-üye etkileşim ilişkisi olarak görüneceğidir (Truckenbrodt, 2000).

2.2.1. Lider-Üye Etkileşiminin Tanımı

Bir liderin astları ile farklı düzeylerde ilişkileri olduğu görülebilir. Lider ile bazı üyeleri arasında yüksek kalitede ilişkiler olabilirken; bazı üyeleri arasında düşük kalitede ilişkileri olabilir (Dansereau, Graen ve Haga, 1975). Lider-üye etkileşimi teorisinin altında yatan temel mantık lider ve üyelerinin tamamı arasında aynı kalitede ilişkilerin kurulamayacağıdır. Bu farklı düzeydeki ilişkilerin bir sonucu olarak, liderler kendilerine yakın olan grup üyeleri ile iyi ve açık bir iletişim, karşılıklı saygı, ortak bir bağ, karşılıklı yükümlülükler sahip bir ilişki kurmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Öte yandan, lidere uzak olan örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler ise işlerinin resmi gereksinimlerine dayanmaktadır.

Graen ve Uhl-Bien'e (1995) göre bu yaklaşımın odak noktası lider ve üye arasındaki karşılıklı ilişkidir. Yaklaşımın savunduğu temel görüş, lider ile üye arasında kaliteli bir liderlik ilişkisi geliştirilirse etkili liderliğin ortaya çıkabileceğidir. Bu bakımdan yaklaşımın temel sorusu, istenilen sonuçların alınabilmesi için en uygun ilişkinin özelliklerinin neler olması gerektiğidir.

Gerstner ve Day (1997) lider-üye etkileşiminin örgütsel liderlik alanındaki liderlik sürecini ve bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri değerlendirmeyi öngören en dikkat çekici teorilerden biri olduğunu belirtmektedir. Scandura, Graen ve Novak (1986) lider-üye etkileşimi sosyal değişime maruz kalan bireyleri, bu etkileşimin kaynaklarını ve bu değişim sürecini hangi kalitede sonuçlandığını araştırmaktadır. Cheung ve Wu (2012), lider-üye etkileşimini çalışanlar ve yöneticiler arasında kurulan bire bir iş odaklı ilişkiler olarak tanımlamaktadır. Harris, Wheeler ve Kacmar (2009) lider-üye etkileşiminin kilit noktasını, insanların karşılıklı duygu ve ihtiyaçların bir sonucu olarak birbirleriyle etkileşimler dizisi haline gelmesi ve bu etkileşimlerin farklılaşması olarak ifade etmektedir.

Geleneksel liderlik kuramlarından farklı olarak lider-üye etkileşimi, liderlik sürecinin lider ve takipçiler arasındaki ilişkiye dayandığını savunmaktadır. Başka bir deyişle, bu teori, lider ve takipçileri tarafından oluşturulan etkileşimin kalitesine odaklanırken liderlerin her takipçi için farklı şekilde iletişim kurduğunu iddia etmektedir (Harris Wheeler ve Kacmar, 2009).

Lider-üye etkileşimi yaklaşımı, liderler ve çalışma birimi üyeleri arasındaki karmaşık örgütler bağlamında ortaya çıkan ve iki grubun özellikleriyle yönetilebilen çalışma ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu gruplar grup içi ve grup dışı şeklinde ele alınmaktadır (Dansereau, Graen ve Haga, 1975).

- Grup içi üyeler: Lider, grup içi üyeleri daha fazla destekler, çok daha yakın ve kaliteli ilişkiler ve iletişimde bulunur. Grup içi etkileşim karşılıklı güven ve desteğe dayanmaktadır.
- Grup dışı üyeler: Lider, grup dışı üyeleri daha az destekler, onları bir mesafede tutar ve düşük kalitede ilişkiler ve iletişim kurar. Grup dışı etkileşim, iş tanımında yazılan görevlerin yerine getirilmesine dayanır.

Liden ve Graen'e (1980) göre, grup içi üyeler, liderler tarafından becerilerine, yeteneklerine, güvenilirliklerine ve sorumluluk alma istekliliklerine göre seçilir. Grup içi üyeler, içinde buldukları birimin başarısı için resmi görevleri dışında sorumluluklar üstlenerek kritik işlerin tamamlanmasına katkıda bulunurlar. Buna karşılık liderlerinden diğerlerine göre daha fazla ilgi ve destek görürler. Öte yandan lider tarafından seçilmeyen grup dışı üyeler de içinde buldukları birimin olağan ve sıradan işleriyle ilgilenir. Liderle etkileşimleri iş gerekleri çerçevesinde resmi bir şekilde devam eder.

2.2.2. Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

Sosyal değişim teorisi, karşılıklılık normu, rol teorisi, eşitlik teorisi, adalet teorisi ve Dikey İkili Bağlantı Teorisi lider-üye etkileşimi teorisinin teorik temellerini oluşturan yaklaşımlardır.

2.2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, lider-üye etkileşimi için baskın bir teorik temel sağlamaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997). Zaman içinde meydana gelen bir dizi değiş tokuş, ikili ilişkilerin geliştirilmesi ve müzakeresinin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel sonuçlar, liderler ve çalışanlar arasındaki etkileşimin doğasından önemli ölçüde etkilenir. İlişki, her bir tarafın diğer tarafın değerli gördüğü bir şeyi sunması gerektiği ve her bir tarafın değişimi makul ölçüde eşitlikçi veya adil görmesi gereken sosyal alışveriş temeline dayanmaktadır (Graen ve Scandura, 1987).

2.2.2.2. Karşılıklılık Normu

Lider-üye etkileşiminin teorik temellerinin dayandığı kuramlardan biri de karşılıklılık normudur. Karşılıklılık normu iki veya daha fazla kişi arasında karşılıklı olarak koşullu fayda alışverişini ifade etmektedir. Karşılıklılık normuna göre bireyler, kendilerine yardım edenlere karşılıklı bir yükümlülükle sonuçlanarak yardım etmeli ve zarar vermemeli ve buna göre örgütlerde lider ile üye eşit ve adil davranış karşılığında bir yükümlülük ilişkisi içerisine girmektedirler (Gouldner, 1960).

2.2.2.3. Rol Teorisi

Lider üye etkileşim ilişkilerinin önemli bir unsuru roldür. Rol teorisi, üyelerin örgütteki pozisyonlarına göre görevlerini roller veya davranış tarzları üzerinden gerçekleştirmeleri ile ilgilidir. Teoriye göre çalışanlar birçok faktöre bağlı olarak farklı roller yerine getirmektedir (Yu ve Liang, 2004). Lider ile üye arasında etkileşim geliştirme sürecinin başlarında, liderler üyelere roller verir ve üyeler bu beklentilere yanıt verirler. Lider, özellikle üye tarafından gerçekleştirilecek görevleri belirtir. Lider ve üye esasen yabancı olduğundan ve güven seviyeleri muhtemelen düşük olduğundan, örgütsel adalet sorunları bu erken aşamada ortaya çıkabilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Çalışanlara tahsis edilen işyeri rolleri, beklenen performans seviyelerini, liderlere ve iş arkadaşlarına yönelik tutumları ve başkalarıyla etkileşim beklentilerini ana hatlarıyla belirtir. Graen ve Scandura (1987), çalışanların rol yapma, rol üstlenme ve rol standardizasyonunda rol bölümlerinin tekrarlanması yoluyla yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkilerine katkı sağladığını belirtmektedir.

2.2.2.4. Eşitlik Teorisi

Adams'ın (1965) eşitlik teorisinin temeli, bireylerin başkalarından kendilerine adil davranmasını beklemesidir. Eşitlik teorisinin odak noktasında algılanan adalet vardır. Eşitlik teorisi, çalışanların sürekli olarak emeğini ve kazancını aynı seviyedeki diğer çalışanlarla karşılaştırmasını ve eşit olup olmadıklarını kontrol etmesini önermektedir. Eşitlik teorisinin temeli değiş-tokuş ilişkisi yatmaktadır. Çalışanlara ödül dağıtırken örgüte ve işlerine gösterdikleri çaba göz önünde bulundurulduğunda, örgüt içinde bir eşitlikten söz edilebilir (Hooper ve Martin, 2008). Lider-üye ilişkilerinin gelişmesi için eşitlik kavramının önemli olduğu iddia edilmektedir. Eşitlik, her grup için en uygun seviyelerin devam etmesi için girdi ve çıktılardaki değişikliklerle korunur. Zamanla gelişen ilişkinin yatırım-gelir döngüsünde bir işlevi olduğu kabul görmektedir (Cevrioglu, 2007).

2.2.2.5. Adalet Yaklaşımı

Örgüt içindeki adalet algısını etkileyen nedenlerden birinin lider-üye değişiminin kalitesidir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu grup içi üyeler, lider-üye etkileşiminin düşük olduğu grup dışı üyelere daha fazla ödül alırlar. Dolayısıyla, daha fazla ödül alan üyeler, kendilerine adil davranıldığını düşünürler ve bu durum örgüt içindeki adalet algısını büyük ölçüde etkileyecektir. Ayrıca lider ile üye arasında yüksek düzeyde güven varsa lider-üye etkileşimi yüksek olan üyelerin adalet algısının daha yüksek olduğu görülmektedir (Uhl-Bien, Graen ve Scandura, 2000).

2.2.2.6. Dikey İkili Bağlantı Teorisi

Dansereau, Graen ve Haga (1975), dikey ikili bağlantı teorisinin lider-üye etkileşiminin süreç gelişiminin temeli olduğuna işaret etmektedir. Dikey ikili bağlantı teorisi, iş birimi ilişkilerinin farklılaşması temelinde yöneticiler ve çalışanlar arasında ikili ilişkilerin yaratılmasına dayanır. Graen, Liden ve Hoel (1982), lider üye etkileşiminin ortaya çıkmasının temelini dikey ikili bağlantılar teorisinin yattığını belirtmektedirler.

Araştırmacılara göre lider-üye etkileşimi teorisi vurguyu yönetici ve çalışanlar arasındaki ikili ilişkilerin doğasında bulunan ve zaman içinde ilişki kalitesi üzerinde etkisi olan değişken özelliklere kaydırarak dikey ikili bağlantı teorisini genişleterek lider-üye etkileşimi teorisini ortaya koymuşlardır.

2.2.3. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Lider-üye değişim teorisinin boyutlarını araştıran Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşiminin boyutlarını "sadakat", "etki" ve "katkı" olarak tanımlamıştır. Liden ve Maslyn (1998) ise çalışmalarına bu boyutlara ek olarak "profesyonel saygı" boyutunu da ekleyerek dört boyutlu bir yapı ortaya koymuşlardır. Lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesini ölçmek için kullanılan sadakat, duygusal etkileşim, katkı ve profesyonel saygı boyutları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Katkı boyutu, hedeflere ulaşmak için lider ve takipçilerin iş odaklı ve ortak hedef odaklı faaliyetlerinin düzeyi ve niteliğine ilişkin olumlu karşılıklı algı olarak tanımlanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Liderler seçtiği takipçilerine bütçe desteği, materyaller ve ekipman yanı sıra bilgi ve çekici görev atamaları gibi kaynaklar sağlar. Takipçiler lider tarafından sağlanan bu kaynakları elde edebilmek için iş performanslarını iyileştirerek katkıda bulunurlar. Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların destekleri ve katkıları çok önemlidir (Dionne, 2000).

Sadakat, lider-üye etkileşimini geliştirmede ve sürdürmede anahtar bir rol oynamaktadır. Sadakat, lider ve üye ikilisinin birbirlerinin eylemlerini ve karakterlerini alenen destekleme seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Sadakat, liderin takipçilere olan etki düzeyinin bir sonucudur ve takipçilere kendilerine verilen her türlü görevi yerine getirmelerini sağlar (Dienesch ve Liden, 1986). Liderler ise, sorumluluk ve karar vermenin çok önemli olduğu görevleri sadakat düzeyi yüksek üyelere görev verme eğilimindedir (Bauer ve Green, 1996).

Schriesheim vd. (2001) lider-üye etkileşimini artırmada en önemli faktörlerden birinin lider ile üye arasındaki profesyonel saygı olduğunu belirtmektedir. Profesyonel saygı, Liden ve Maslyn (1998) tarafından ikili üyelerin her birinin örgüt içinde ve/veya dışında, kendi iş kolunda mükemmelleşmenin derecesine ilişkin oluşturduğu itibar algısı olarak tanımlanmaktadır. Bireysel olarak tanışmalar da, profesyonel olarak

saygı görmeleri, tanınmış kişilerin ikili lider-üye ilişkisi arasında yüksek kalitede değişime yol açabileceğini belirtmektedir.

Etki faktörü, lider ve üye arasındaki karşılıklı çekimden kaynaklanan etkileşimle ilgilidir. Bu faktör lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesinin artmasında önemli bir role sahiptir (Dockery ve Steiner, 1990). Dienesch ve Liden (1986) etkiyi, profesyonel değerlere rağmen temelde kişilerarası veya karşılıklı ilişki ve çekiciliğe dayanan ekip üyelerinin birbirleri üzerindeki karşılıklı etkisi olarak tanımlamışlardır. Lider ve üye arasındaki bu etkileşim, ilişkinin sürdürülmesinde önemli bir role sahiptir. Yakın temas ve karşılıklı güvene dayalı özel işbirliğine ihtiyaç duyulduğunda etki boyutu önem kazanmaktadır. İş ilişkileri yoluyla gelişen arkadaşlıklar, sık sık birlikte vakit geçirmek ve karşılıklı iletişim, etkileşimin kalitesinin artmasına neden olur. Sosyal değişimin önemli bir göstergesi olan etki boyutu, lider ve üyenin karşılıklı sorumluluklarını artırmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998).

2.2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları

Özellikle 90'lı yıllardan sonra yapılan çalışmalardan sonra lider-üye etkileşiminin kalitesinden sıkça bahsedilmekte, konu tartışılmakta ve eleştirilmektedir. Araştırmaların çoğu, lider-üye etkileşiminin kalitesinin birey, grup ve örgüt üzerindeki faktörleri etkilediğini ortaya koymuştur.

Dulebohn vd. (2012) lider-üye etkileşimi teorisinin neredeyse 40 yıldır var olduğunu; ancak teorisinin öncüllerinin ve sonuçlarının henüz kapsamlı bir ampirik incelemesi yapılmadığını belirtmişlerdir. Araştırmacılar 290 örnek ve 247 çalışmayı içeren incelemeleri sonucunda lider-üye etkileşimi kalitesinin 21 öncül ve 16 sonucunu belirlemişlerdir. Araştırmacılar lider-üye etkileşiminin öncüllerini takipçinin özellikleri, liderin özellikleri ve kişilerarası ilişkiler başlıkları altında kategorileştirmiştir. Takipçilerin özellikleri kategorisi altında beş büyük kişilik özelliğinin yanında yetenek, pozitif ve negatif duygusallık ile içsel kontrol odağı değişkenlerinin lider-üye etkileşiminin kalitesini etkilediği belirlenmiştir. Liderin özellikleri kategorisi içerisinde ise liderin takipçilerinden beklentileri, liderin koşullu ödüllendirme davranışları, dönüşümcü liderlik özellikleri ile dışa dönük ve uyumlu kişilik özellikleri lider-üye etkileşimini etkilemektedir. Öncülleri başlığı altında belirlenen son kategori olan kişilerarası ilişkiler kapsamında ise etki, sevme ve

sevilme, algılanan benzerlik, kendini tanıtmaya, iddialılık ve lidere güven değişkenlerinin lider-üye etkileşiminin kalitesini belirlediği ortaya konulmuştur.

Dulebohn vd. (2012) lider-üye etkileşimi kalitesinin işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığın tüm boyutları, iş performansı ve bir bütün olarak iş tatmini, liderden ve ödemelerden memnuniyet, işlem ve dağıtım adaleti, güçlendirme, algılanan politika ile rol belirsizliği ve rol çatışması üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Özetle, lider-üye etkileşimi, lider ile takipçisi arasındaki fayda temelli karşılıklı değiş-tokuşun kalitesine göre güçlenmekte veya zayıflamaktır. Lider-üye etkileşimini, lider ile takipçilerinin etkileşiminin takipçiden takipçiye değiştiği ifade edilmektedir. Bu da, etkileşimin farklı kalitelere ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

2.3. Algılanan Özerklik

Bir işin nasıl tamamlanacağına karar verme ve iş programlarını belirleme konusunda önemli bir özgürlüğe sahip olmak, günümüz dünyasında çok sayıda çalışan için çok önemlidir. Temel iş sorumlulukları üzerinde anlamlı bir kontrole sahip olma, mesleklerin tanımlayıcı bir yönüdür. Belirli bir iş, onu gerçekleştiren kişiye önemli miktarda özerklik sağlıyorsa, iş sonuçları bir amirden veya bir iş prosedürünün el kitabından ziyade bireysel kararlara ve çabalara bağlı olarak kabul edilir. İş özerkliğinin inşasına ilişkin ayrıntılar yıllar içinde biraz değişmiş olsa da, kişinin işin yöntemlerini ve zamanlamasını seçebilme takdirini ifade eden iş özerkliği giderek önem kazanan bir kavram olarak ele alınmaya başlamıştır.

Turner ve Lawrence (1965) iş özerkliğini çalışanların verilen görevi yerine getirirken kullanması beklenen takdir yetkisi olarak ifade etmişlerdir. Hackman ve Oldman (1975) ise özerkliği, bir çalışanın işi üzerindeki özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisinin miktarı olarak tanımlamışlardır. Özerklik, işin sonucuna yönelik kişisel sorumluluk duygularında bir artışı teşvik eden işlerin özelliğidir. Hackman ve Oldham (1980) özerkliği, işin programlanmasında ve işin yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde bireye önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlanması olarak belirtmişlerdir.

İşteki özerklik arttıkça, çalışanlar iş içinde meydana gelen başarı ve başarısızlıklardan kişisel olarak daha sorumlu hissetme eğilimindedir. Buna karşılık, çalışanlar işlerinin sonuçlarından sorumlu tutulmaya karşı daha isteklidirler (Hackman ve Oldham, 1980). Kontrol, hem kişisel hem de profesyonel çabalarda ana temadır. Bireyler çalışma ortamları üzerinde kontrol sahibi olmayı arzularlar ve kontrole sahip olmak için çaba harcarlar (Jex vd., 2002). İşyerindeki kontrol algıları özerklikle ilgilidir. Kişinin çalışma programı üzerindeki kontrolü, çalışanların iş ve çalışma dışı ortamlarda yaşamlarını etkilemektedir. Bu nedenle, bir çalışanın kontrol algısı, belirli bir durumda nasıl tepki vereceğini belirlemede rol oynamaktadır (Landy ve Conte, 2004).

İş özerkliği ve katılımcı karar verme yoluyla işyerinde yüksek düzeyde kontrol algılayan çalışanların, daha yüksek performans göstermeye ve daha büyük beklentilere sahip olmanın yanı sıra daha memnun, bağlı, dahil ve motive olmaktadır. Algıladıkları kontrol odağı yüksek çalışanlar aynı zamanda daha az rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş yerinde daha az fiziksel ve duygusal semptomlar yaşarlar. Diğer bir deyişle, oldukça özerk işler, çalışanların iş görevlerini tamamlama sırasını ve hızını, bu görevleri yerine getirme prosedürlerini, programlamayı kontrol etmesini ve iş arkadaşlarıyla koordinasyonu belirlemesine olanak tanır. Bu kontrol algıları, işin özelliklerinin yanı sıra çalışma ortamından da etkilenerek bir kişinin işinde belirli seviyelerde özerkliğe sahip olması, işe karşı daha az strese veya olumsuz duygulara sahip olmasına neden olabilir. (Spector, 1986; Jex vd., 2002).

2.3.1. Algılanan Özerkliğin Teorik Temelleri

Özerkliğin daha iyi anlaşılabilmesi için öz belirleme kuramı ve iş özellikleri teorisinin açıklanması faydalı olacaktır. Bu iki teorinin ortak noktası, çalışanların kendilerine verilmiş olan görevleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için özerkliğin olmazsa olmaz bir unsur olduğudur.

2.3.1.1. Öz Belirleme Kuramı

Öz belirleme teorisi, sosyal bağlamlarda insan motivasyonu ve kişiliği açıklamaya yardımcı olan bir yaklaşımdır. Teori, dışsal ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki

etkilerini araştırmak için yapılan deneylerden hareketle ortaya çıkmıştır. Edward L. Deci (1971) ortaya konulan ilk çalışmalar ödüllerin insanları aktiviteyi yapmaya devam etmeleri için her zaman motive etmediğini, aslında ödüllerin onların içsel motivasyonlarını zayıflatabileceğini göstermiştir.

Öz belirleme teorisinin ana odak noktalarından biri, sosyal ortamların davranışlar, değerler ve motivasyonlar üzerindeki etkisidir. Öz belirleme teorisine göre, insanların doğası gereği aktif, içsel olarak motive olmuş ve bütünleştirici süreçler yoluyla doğal olarak gelişmeye yönelmiş olacak şekilde evrimleştiğini belirtmektedir (Van Lange, Schippers ve Balliet, 2011). İnsan doğasına özgü olan bu özellikler öğrenilmez; ancak zamanla gelişir ve sosyal çevrelerden etkilenir. İçsel motivasyonun zaman içinde devam etmesi için, insanların hem biyolojik hem de psikolojik besinlere ihtiyacı vardır.

Öz belirleme teorisi, insan motivasyonunun doğuştan gelen üç psikolojik ihtiyacın karşılanmasına bağlı olduğunu iddia eden bir çerçeve çizmektedir. Bu ihtiyaçlar özerklik, yeterlilik ve ilişki ihtiyacı şeklinde sıralanmaktadır. Başka bir deyişle öz belirleme teorisi, ilginç aktiviteler gerçekleştirmenin, kapasiteler geliştirmenin, sosyal gruplarda bağlılığı sürdürmenin ve kişilerarası deneyimleri göreceli bir birliğe entegre etmenin insan organizmasının uyarlanabilir tasarımıının bir parçası olduğunu öne sürmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Bu model, bu ihtiyaçların üçünün de bir kişinin psikolojik gelişimi için gerekli olduğunu ve ihtiyaçlardan biri ihmal edilirse, bireyin olumsuz sonuçlar yaşayabileceğini belirtir. Öz belirleme teorisi, bireyin psikolojik gelişimini anlamak için bir açıklama olarak tasarlanmış olsa da, hedef geliştirme ve bu hedeflere ulaşma motivasyonu açısından ihtiyaçları ele alır ve sosyal bağlamın motivasyon ve davranış üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olur (Deci ve Ryan, 2008).

2.3.1.2. İş Karakteristikleri Teorisi

İş karakteristikleri teorisi, çalışanların görevlerine tepkilerine dayanarak tutum ve davranışları öngörür. Bir işin bir kişi üzerindeki etkisi, bir kişinin ihtiyaçları tarafından yönetilmektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Hackman ve Oldham'a (1980) göre, eğer bir işte belirli özellikler mevcutsa çalışanlar ihtiyaçlarını karşılayabilmek için iyi

performans göstermeye içsel olarak motive edilecektir. Motive edici potansiyelin artırılması, işlerin çalışanların gelişme ihtiyaçlarını karşılanmasını sağladıkları için ne kadar zenginleştirildiğini' ifade etmektedir. Gelişme ihtiyaçları ise, insan potansiyelinin gelişmesine ve kişisel gelişim arzusuna ve yetkinliğin artmasına odaklanır (Saavedra ve Kwun, 2000).

İş karakteristikleri teorisine göre bir işin motive edici potansiyelini tanımlayan beş temel iş özelliği beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, görev özerkliği ve görev geri bildirimini şeklinde sıralanmaktadır. Beceri çeşitliliği, işi gerçekleştirmek için kişinin kişisel repertuarındaki sayısız ve çeşitli becerileri kullanma fırsatıdır. Görev kimliği işin, tanınabilir bir iş parçasının tamamının tamamlanmasını gerektirdiği derecedir. Görevin önemi, bir işin diğer insanların hayatlarını ne derece etkilediğidir. Görev özerkliği, işin iş süreciyle ilgili bireysel takdir yetkisi sağlama derecesidir. Görev geribildirimini, kişinin doğrudan işin kendisinden nasıl etkili bir şekilde performans gösterdiğini bilmek için iyi tanımlanmış bir fırsattır (Kulik, Oldham ve Langer, 1988).

2.3.2. Algılanan Özerkliğin Boyutları

Hackman ve Oldham (1980) iş özerkliği konusundaki ilk çalışmalarında, bireylerin işlerini nasıl ve ne zaman yapacaklarına karar verirken sahip oldukları bağımsızlık ve takdir yetkisi açısından iş özerkliğini araştırarak iş özerkliğini işin içeriği üzerinde denetim ve iş koşulları üzerinde denetim olmak üzere iki boyutlu bir yapı olarak ele almışlardır.

Breaugh (1985, 1989) ve Breaugh ve Becker (1987), Hackman ve Oldham'ın (1980) iki boyutlu iş özerkliği yapısına değerlendirme kriterlerine ilişkin özerklik boyutunu ekleyerek üçboyutlu bir yapı haline dönüştürmüşlerdir. Yöntem özerkliği boyutu, çalışanın işin içeriği üzerindeki kontrolüne dayanır ve iş yapmak için kullanılan süreçler ve prosedürler üzerindeki kontrolü içermektedir. İkinci boyut olan programlama özerkliği çalışanın çalışma koşulları üzerindeki kontrolüne dayanır ve ne zaman ve ne kadar süreyle çalışılacağını seçme özerkliğini içerir. Breaugh (1985) tarafından eklenen üçüncü boyut olan değerlendirme kriter özerkliği ise, çalışanların çalışmalarının değerlendirileceği kriterleri ve standartları belirleme özerkliğini içerir.

2.3.3. Algılanan Özerkliğinin Öncülleri ve Sonuçları

Brauchli, Bauer ve Hämig (2014) yapmış oldukları çalışmalarında yaş, cinsiyet, ırk, eğitim seviyesi, çalışma süreleri, iş pozisyonu gibi demografik değişkenlerin iş özerkliğinin üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmacılar yapmış oldukları analizler sonucunda cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süreleri, iş pozisyonu ile iş özerkliği arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Demografik değişkenlerin yanında öncelik verme yeteneği, ayrımcılık yeteneği, öz disiplin ve sorumluluğu kabul etme gibi yetenekler de özerkliğin öncülü olarak görülmektedir (Keenan, 1999).

Herzberg'in çift faktör teorisine göre, iş özerkliği çalışanları motive eden faktörlerden birisidir. İş karakteristikleri teorisinde iş özerkliği, çalışanların psikolojik durumlarını olumlu yönde etkileyen ve dolayısıyla daha iyi iş sonuçlarına yol açan temel iş özelliklerinden biri olarak görülmektedir. İş özerkliği çalışanlarda daha yüksek içsel iş motivasyonu, performans kalitesi ve iş tatmini ve daha düşük devamsızlık ve devir hızına neden olmaktadır (Hackman ve Oldman, 1975). Bunlara ek olarak, iş özerkliği işe bağlılık, memnuniyet, genel sağlık ve refah ile çalışanların motivasyonel ve üst-bilişsel öğrenme süreçleriyle pozitif yönde ilişkilidir (Lin vd., 2013).

İş özerkliği bireylere sağladığı çıktıların yanında örgütlere de bazı faydalar sunmaktadır.

İş özerkliği çalışanların işten ayrılma ve devamsızlık oranlarını azaltarak yeni çalışanlar bulmak için harcanan şirket kaynaklarından (para, zaman, çaba) tasarruf sağlanmasına katkı sağlayarak şirketin performans sonuçlarına fayda sağlayabileceği söylenebilir. Buna ek olarak, yüksek bağlılık (yüksek özerklik) odaklı İKY sistemlerinin, kontrol (düşük özerklik) odaklı İKY sistemlerine göre daha yüksek üretkenliğe neden olmaktadır (Preenen vd., 2016).

Özetle, özerklik, mesleğin gerektirdiği bilgi ve tecrübeye sahip bireylerin, işle ilgili konularda kullanacağı yöntemi belirleme, karar verme ve sorumluluğu üzerine alarak bu süreci yönetme yeteneğidir.

2.4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgüt içerisindeki verimliliklerini artırdığı ve işten ayrılma niyetlerini azalttığından dolayı 1960'lardan beri örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacıların ilgisini çeken konulardan biri haline gelmiştir (Wasti, 2012). Örgütsel bağlılığın sadece verimlilik ve işten ayrılma niyeti üzerinde değil, aynı zamanda birçok bireysel ve örgütsel çıktı ile ilişkili olması kavrama olan ilginin daha da artmasına neden olmuştur (Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005).

Çoğu bilim insanı örgütsel bağlılığı bir bireyi belirli bir örgüte bağlayan kimlik veya bağlanmanın gücü açısından tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık, zaman içinde gelişme eğiliminde olan ve bu nedenle oldukça istikrarlı olan ve günlük olaylardan çok fazla etkilenmeyen bir yapı olarak karakterize edilmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1979).

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı kişinin doğasını ve ihtiyaçlarını ifade ederek, bu ilgiyi yerine getirdiği görülen sosyal olarak organize edilmiş davranış kalıplarının gerçekleştirilmesine bireysel ilginin bağlı hale geldiği bir süreç olarak tanımlamıştır. Kanter'e göre bağlılık taahhüt, maliyet ve gelirin matematiksel bir denklemdir. Başka bir deyişle bağlılık, ya organizasyonun üyeliğini devam ettirmek ya da olası kazanç ve kayıpları değerlendirerek ondan ayrılmak ilgilidir.

Porter vd. (1974) örgütsel bağlılığı, bir çalışanın mevcut kuruma bağlılığı ve özdeşleşmesinin yoğunluğu olarak ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, bağlılığın yoğunluğunun bir çalışanın mevcut örgüte entegrasyon seviyesi ile ilgili olduğunu öne sürmüşlerdir.

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın bireyi örgüte bağlayan psikolojik durum olduğunu belirtmişlerdir. Meyer ve Allen (1996), örgütsel bağlılığı olan bir çalışana, örgütte kalan, düzenli olarak iş peşinde koşan, tam bir iş günü ve daha fazlasını kullanan, işin yatırımını koruyan, amaç ve vizyonu paylaşan her şey olarak tanımlamaktadır. Meyer ve Herscovitch (2001), hedef veya biçim ne olursa olsun, bağlılığın, diğer güdü ve tutumlardan bağımsız olarak davranışı yönlendiren psikolojik bir durum veya zihniyet olarak deneyimlenen dengeleyici bir güç olduğunu savunmaktadır.

Charles O'Reilly ve Pfeffer'ın (2001) California Management Review'deki makalesine göre, örgüte bağlı bir çalışan olmanın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç aşaması vardır. Çalışan, ilk aşamada örgütün politika ve kurallarına uyma konusunda kendini sorumlu hisseder ve sorumlulukları doğrultusunda çalışır. İkinci aşamada, çalışan, örgütle tatmin edici bir ilişki oluşturmak için örgütün etkisini isteyerek kabul eder. Son olarak, içselleştirme çalışanın değerleri, hedefleri ve beklentileri örgütün değerleri ve beklentileriyle uyumlu olduğunda ortaya çıkar.

Bir kuruluşun üyeleri, çalıştıkları kuruluşa benzersiz bir bağlılık düzeyi geliştirir. Her üyenin geliştirdiği bağlanma türünün yanı sıra bu bağlanmanın büyüklüğü de bir dizi faktör tarafından belirlenmektedir. Araştırmalar genel olarak, bir gruba yüksek düzeyde bağlanan üyelerin, grup hedeflerine yönelik çaba açısından tipik olarak düşük bağlanma düzeyine sahip üyelerden daha iyi performans sergilediğini göstermektedir (Mullen ve Copper, 1994).

Örgüte bağlılığı yüksek ve düşük olan çalışanların tutumları arasında farklılıklar söz konusudur. Daha fazla örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, istifa etmeyi ya da devamsızlık yapmayı tercih etmezler, bu da iş başında istikrarın yüksek olduğu anlamına gelir. Sık sık işe gelmeyen çalışanların bağlılıklarının düşük olabileceği ancak kültürel geçmişleri gibi başka nedenlerin de olabileceği unutulmamalıdır (Joo ve Bennett, 2018). Kendini adanmış çalışanların, organizasyonun ihtiyacı olduğunda fedakarlık yapma olasılığı daha yüksektir: Daha yüksek organizasyonel bağlılığa sahip çalışanlar, organizasyonun hayatta kalması için daha isteyerek fedakarlık yaparlar (Hammer ve Avgar, 2017).

2.4.1. Örgütsel Bağlılık Modelleri

Örgütsel bağlılık modelleri çerçevesinde Etzioni, Staw ve Salacik, Kanter, Mowday, Porter ve Steers ile Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan teoriler hakkında kısaca bilgi verilecektir.

2.4.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli

Etzioni'ye (1961) göre, örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasının ana nedeni, örgütün çalışanlar üzerindeki yetkisi ve gücüdür. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt tarafından belirlenen kurallara uyması olarak tanımlanabilir. Bireyler örgüte bağlı hale geldikçe ve kendilerini daha yakın hissettikçe, bu çalışanlar örgütün gücünü ve otoritesini kabul etmeye başlar. Etzioni (1961), bağlılığın ahlaki, hesaplayıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç farklı türü içerdiği gerçeğini ortaya koymuştur. Ahlaki bağlılıkta çalışanlar, örgütün değerlerini ve normlarını içselleştirir. Çalışanlar, işin en önemli konu olduğunu içselleştirir ve bu bir bağlılık duygusu yaratır. Hesaplayıcı bağlılık, çalışanlar ve örgüt arasındaki bir değişim ilişkisine dayanır. Çalışanlar tarafından yapılan yatırımların karşılığında bir ödülün var olacağından dolayı kendilerini bağlı hissederler. Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanların kendilerini kısıtlanmış hissettikleri ve kendi istekleri doğrultusunda hareket etmekte özgür olmadıkları olumsuz bir tutumu ifade eder. Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan örgüte psikolojik olarak bağlı olmamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır.

2.4.1.2. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürdeki en önemli teorilerden biri Staw ve Salancik tarafından sunulmaktadır. Staw (1976) ve Salancik (1977), örgütsel bağlılığın davranış bilimcileri ve sosyal psikologlar tarafından farklı değerlendirildiğine dikkat çekmişlerdir.

Davranış bilimciler, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütteki üyeliklerini sürdürme ve kendilerini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirme istekliliği olarak görmektedirler. Staw, bu yaklaşımı tutumsal bağlılık kavramıyla ifade etmektedir. Staw, örgütsel bağlılığın tutumsal yaklaşıma göre tanımlanması halinde psikolojik sürecin hafife alınabileceğini savunmaktadır (Staw, 1977). Salancik'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın davranışlarına, faaliyetlerine ve inançlarına bağlı olduğu bir varoluş halidir. Bağlılık, çalışanın kendi davranışına olan bağlılığından ortaya çıkmaktadır. Burada bahsedilen bağlılık, çalışanın belirli bir davranışla kendini özdeşleştirilmesidir. Görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlılık özellikleri, çalışan davranışlarını bağımlı kılmaktadır (Salancik, 1977).

2.4.1.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Kanter'e göre (1968), insanlar enerjilerini sosyal sistemlere harcamaya isteklidirler ve çalışanların bu sosyal sistemlere sadakatlerini göstermek isterler. Kanter'e göre bağlılık süreklilik, uyum ve kontrol olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Süreklilik veya devamlılık, çalışanların işlerini bırakmakta zorlandıklarını ifade etmektedirler. Çalışanlar için işverenleri tarafından yapılan çok sayıda yatırım olması çalışanların işlerini bırakma konusunda yeniden düşünmelerini sağlar. Çalışanlar mevcut faydalarını potansiyel yeni işlerinin faydaları ile karşılaştırarak işte kalma veya ayrılma kararı verir. Uyum, çalışanların meslektaşlarına ve örgüte ait olma duygusuna sahip oldukları anlamına gelir. Son olarak, kontrol, çalışanların davranışlarını gerektiği gibi şekillendirmek için örgütün normlarına kendilerini bağlı hissetmesidir.

2.4.1.4. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılık kavramını ortaya koymaya çalışırken bireyin örgüte karşı tutumuna odaklanmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılıkla eşanlamli olarak görürler. Bireyin bağı, bireydeki bağlılık davranışlarını güçlendirir. Benzer şekilde bağlılık davranışları da bağı güçlendirir. Bu nedenle örgütsel bağlılık sınıflandırmasında tutum ve davranış ayrımı yoktur. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerine olan güçlü inancı ve bunları kabul etmesi, örgütün yararına ekstra çaba harcamaya istekli olması ve örgütte çalışmaya devam etmesi olarak ifade edilmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 2013).

2.4.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı çalışan ile örgütü arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlamıştır. Çalışanlar farklı derecelerde ve şekillerde bağlılık duygusuna sahip olabilirler. Bu yüzden örgütsel bağlılık araştırmacılar tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak ele alınmıştır. Meyer ve Allen (1997) bu faktörlerin bağlılık türlerinden ziyade bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Üç bileşenli modelin ilki olan duygusal bağlılık, bir çalışanın örgüte karşı olan duygusal bağlılığına dayanır. Bu bağlılık bileşeni ile çalışan, duygusal bağlılığına ve örgütle özdeşleşmesine dayalı olarak örgütte kalmak ister (Erdheim, Wang ve Zickar, 2006). Duygusal bağlılık genellikle, örgüt içerisindeki rahatlık duygusundan ve bir amaç veya iş zorluğu duygusundan kaynaklanmaktadır (Meyer, Allen ve Gellatly, 1990). Literatürde, bireysel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikler ve iş deneyimleri gibi duygusal bağlılığın öncülleri olarak belirlenmiştir (Mowday, Porter ve Steers, 2013). Meyer ve Allen (1991) 'e göre, duygusal bağlılığın en güçlü yordayıcısı, çalışanların beklentileri ile tatminleri arasında uyum yaşadıkları iş deneyimleridir.

Üç bileşenli modelin ikinci bileşeni olan Normatif Bağlılık, çalışanların örgüte karşı bir yükümlülük duygusu hissettikleri ve yapılacak doğru şey olduğu için kaldıkları teorisine dayanmaktadır (Meyer ve Parfyonova, 2010). Cohen (2007), normatif bağlılık sosyalleşme ve/veya kültürden etkilenir. Başka bir deyişle, bir çalışanın örgüte kattığı değerler ve inançlar, çalışanların örgüte olan bağlılığını artıracaktır.

Üç bileşenli modelin son bileşeni olan devam bağlılığı, bir örgütten ayrılmanın maliyetlerine dayanır (Allen ve Meyer 1996). Başka bir deyişle, bir çalışan bir organizasyondan ayrılmak isteyebilir, ancak ayrılma ile ilgili harcanan zaman, elde edilen pozisyon, maaş ve alternatiflerin olmaması gibi maliyetlerin çok yüksek olduğunun farkına varabilir (Meyer, Allen ve Gellatly, 1990). Böylelikle çalışan, kalmak zorunda olduğunu hissettiği için bir örgüte bağlılığını sürdürür. Bağlılığın bu bileşeni, Becker'in (1960) "yan bahis" bağlılık teorisinden kaynaklanmaktadır (Cohen, 2007).

2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Artırma Yolları

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artırabilmek için aşağıda belirtilen hususlar katkıda bulunabilir (Kang, Gatling ve Kim, 2015):

İş Zenginleştirme: İşin dikey derinliği ile zenginleştirme, bireyi işinde daha sorumlu kılar ve ona daha fazla hareket özgürlüğü, bağımsızlık ve işini etkileyen kararlara daha fazla katılım sağlar. Bu durum, bireylerin örgütsel bağlılığını güçlendirir.

Şirketin Çıkarı ile Çalışanların Çıkarları Arasında Bir Uzlaşma Bulmak: Çalışanların örgütsel faydaların kendilerine fayda sağlayacağını düşünmeleri önemlidir ve bu hissin örgütsel bağlılıklarını güçlendirmesi muhtemeldir. Birkaç örgüt, özellikle kar paylaşımına ilişkin teşvik programları sunarak bunu doğrudan yapmaktadır. Bu tür programlar ve planlar, insanların örgütlerine olan bağlılığını aktif bir şekilde artırabilir.

Örgütsel Değerlere Benzer Değerlere Sahip Yeni Çalışanları Çekin ve Seçin: Bireylerin değerleri örgütsel değerler ve hedeflerle ne kadar eşleşirse, işveren örgütlerine yönelik bağlılık o kadar güçlü olacaktır. Bir örgüt sıkı çalışmaya ve kaliteye odaklanırsa, yeni personel seçiminde bu koşullar kesinlikle dikkate alınmalıdır.

2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri

Son 30-40 yılda, örgütsel bağlılığın öncüllerini ve sonuçlarını araştıran çalışmalarda artış yaşanmaktadır. Örgütsel bağlılığın öncülleri, kişisel psikolojik faktörler, işyeri deneyimlerini ve potansiyel olarak daha yüksek fayda sağlayan dışarıdaki diğer iş alternatiflerini içermektedir. Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığın öncül değişkenleri olarak demografik değişkenler, bireysel farklılıklar, iş deneyimleri ve alternatifler / yatırımlar olan dört gruba ayrılmıştır. Demografik değişkenler yaş, cinsiyet, eğitim, örgütsel görev süresi ve medeni durumu içermektedir. Bireysel farklılıklar, kontrol odağı ve öz-yeterlilik değişkenlerini kapsamaktadır. İş deneyimleri örgütsel desteği, dönüşümsel liderliği, rol belirsizliğini, rol çatışmasını, algılanan örgütsel adaleti ele alınmaktadır. Son olarak, alternatifler / yatırımlar grubu, yatırımlar, eğitimin aktarılabirliği ve becerilerin aktarılabirliğini içerir. Çeşitli araştırmacılar farklı tipolojiler oluştursa da, bu sınıflandırma öncüllerin çoğunu kapsamaktadır.

2.4.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında önemli bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Bir çalışanın değerleri örgütün değerleri ile uyumlu ise, organizasyonda kalma istekliliği anlamına gelir (Tnay vd., 2013). Başka bir deyişle, bağlılığı daha yüksek olan bir çalışanın devamsızlık ve işten ayrılma niyeti daha düşük olacaktır.

Organizasyonun hedeflerine yüksek bağlılığı olan çalışanlardan, bu hedeflere ve nihayetinde başarıya ulaşmak için daha fazla çaba sarf etmeleri beklenir. Aksine, organizasyonun hedeflerine bağlılığı düşük olan çalışanların çaba göstermeyeceği ve daha az başarılı olacağı düşünülmektedir.

Meyer vd. (2002) örgütsel bağlılığın sonuçlarını işten ayrılma, geri çekilme, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, stres ve iş-aile çatışması olmak üzere beş grupta ele almışlardır. Bağlılığın tüm bileşenleri işten ayrılma ile olumsuz ilişkilidir. Duygusal bağlılık işten ayrılma ile en güçlü ilişkiye sahipken, bunu sırasıyla normatif ve devamlılık bağlılığı izlediğini ifade etmiştir. Bağlılık ve geri çekilme davranışları arasındaki ilişki işten ayrılmadan daha yüksektir. Duygusal bağlılık yine en güçlü ilişkiye sahiptir. Üçüncü olarak, iş performansı, duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif, devam bağlılığı ile negatif olarak ilişkili olarak tespit edilmiştir. Vatandaşlık davranışı duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif bir ilişkiye sahipken, devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişki yoktur. Son olarak, stres ve iş-aile çatışması duygusal bağlılıkla olumsuz, devam bağlılığı ile olumlu olarak ilişkilendirilmiş ve normatif bağlılıkla ilişkisi yoktur (Meyer vd., 2002).

Özetle, daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına, iş performansına ve daha düşük stres seviyelerine, geri çekilme davranışlarına ve işten ayrılma niyetine sahip olma eğilimindedir.

2.5. İşyeri Arkadaşlığı

Arkadaşlık, katılımcıların sosyal-duygusal hedeflerini kolaylaştırmayı amaçlayan ve farklı tür ve derecelerde arkadaşlık, yakınlık, şefkat ve karşılıklı yardımı içerebilen zaman içinde iki kişi arasında gönüllü olarak gerçekleşen karşılıklı bağımlılık olarak tanımlanmaktadır (Hays, 1988). Arkadaşlık genellikle karşılıklı bağımlılık, uzun bir süre boyunca etkileşimin sürekliliği, gönüllülük ve sosyal-duygusal hedefler olmak üzere dört bileşen içermektedir. Yani arkadaşlar, birbirlerinin davranışlarından karşılıklı olarak etkilenmelerine izin verir ve ilişkiler, sosyal ve duygusal ihtiyaçlar çerçevesinde zaman içerisinde devam eder. Arkadaşlık amaç, yakınlık, süre ve tarz açısından farklılık gösterebilir ve hiçbir özellik grubu, arkadaşlığın alabileceği sayısız

biçimi yeterince tasvir etmek için yeterli değildir (Adams, Blieszner ve De Vries, 2000). Yager (1997) arkadaşlığın temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Arkadaşlık gerçekçi bir şekilde görülmektedir.
- Kadınlar ve erkekler için mümkündür ve aynı veya karşı cinsten olanlar arasında arkadaşlık kurulabilmektedir.
- Arkadaşlık iki veya üç, dört veya daha fazla kişi arasında olabilir.
- Bir kişinin kişiliğinin veya benliğinin yalnızca bir yönüne dayanmaktadır.
- Zorunlu olarak eşit bir değişimi kapsamamaktadır.
- Bireyin diğer ilişkiler için tehdit oluşturmamaktadır.

Örgütsel psikologlar, arkadaşlıkları, bir bireyin psikolojik, duygusal ve sosyal iyi oluşuna odaklanan karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler olarak yorumlamaktadır (Berman, West ve Richter, 2002). Tanım veya teorik geçmişe bakılmaksızın araştırmalar, işyerinde arkadaş sahibi olmanın olumsuz ve olumlu görüşlerinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca çeşitli araştırmalar, işyeri arkadaşlıklarının ve ekip çalışmasının örgütsel verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Dickie, 2009).

İşyeri arkadaşlığı, katılımcıların sosyal-duygusal hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmayı amaçlayan ve çeşitli tür ve derecelerdeki arkadaşlık, yakınlık, şefkat ve karşılıklı yardımı içerebilen zaman içinde iki kişi arasında gönüllü karşılıklı bağımlılık olarak ifade edilmektedir (Lee ve Ok, 2011). Bimrose vd. ise (2011) işyeri arkadaşlığını, işyerinde algılama, değerlendirme, anlama ve yanıtlarla ilişkilendirilen iki veya ikiden fazla kişi arasındaki değişim süreci olarak tanımlamışlardır.

Berman, West ve Richter (2002) tarafından işyeri arkadaşlığı, iş yerindeki insanlar arasında, sadece tanıdık olmanın ötesine geçen, ama romantizmi içermeyen, karşılıklı bağlılık, güven ve paylaşılan değerler veya ilgiyi içeren kişilerarası ilişki olarak tanımlamıştır. İşyeri arkadaşlığını operasyonel hale getirme girişiminde, Nielsen, Jex ve Adams (2000) işyeri arkadaşlığını güven ve güçlü bir etkileşim kurma arzusu ile karakterize edilen iki boyutlu bir fırsatlar yapısı (bir kişinin örgütteki diğer insanlarla tanımak, iletişim kurmak ve birlikte çalışmak için sahip olduğu şans sayısı) ve yaygınlık (bir kişinin güçlü arkadaşlıklara sahip olduğu duygusu) olarak tanımlamıştır.

İşyeri arkadaşlığı, çalışanların özgürce oluşturup şekillendirdiği, geliştirdiği ve örgütteki pozisyonunu ve rolünü sürdürdüğü, bireylerin bir düzeyini, ortak kötü yönünü ve alaka düzeyini sembolize ettiği benzersiz kişiler arası ilişkidir (Winstead vd., 1995).

İşyeri arkadaşlığı beğenmeye, benzerliğe ve kişisel tercihe dayanmaktadır (Li ve Hung, 2009). Arkadaşlık genellikle bir eşitlik ilişkisini gerektirirken, bu eşitlik çoğu zaman işyeri arkadaşlıkları için bir kriter olarak göz ardı edilmektedir. Bu ilişkilerin mantığının bir kısmı, bir örgüt içerisinde bireylerin işyeri sorumluluklarının ve yakınlığının bir ilişki kurmak için yeterli ortak zemin sağlayabilmesidir. Bireyler, kendilerinden daha üstün bir konumda olan, biyolojik olarak farklı cinsiyetten, daha yaşlı veya örgütte daha fazla görev süresi olan biriyle arkadaş olabilirler (Holladay ve Kerns, 1999).

İşyeri arkadaşlığı, iş arkadaşlarıyla karşılaştırıldığında iki açıdan farklılık göstermektedir. Birincisi, işyeri arkadaşlığı gönüllülük esasına dayanmakta olup birey kiminle arkadaşlık kuracağını seçebilirken; iş arkadaşlığında kişi kiminle çalışacağını seçememektedir. İkinci olarak, bir kişi iş arkadaşını sadece işyerinde yer kaplayan biri olarak görürken, işyeri arkadaşlığında bütün bir kişi olarak gördüğünden dolayı bu ilişkilere kişisel bir odaklanma söz konusudur (Sias vd., 2004).

İşyeri arkadaşlığı, her kişi için kendine özgü bir tanımı olan dinamik ve karmaşık bir olgudur. Bununla birlikte, işyeri arkadaşlıklarının özelliklerinde bazı ortak yönler vardır. İşyeri arkadaşlıkları, iki veya daha fazla kişi arasında, her bir tarafın diğerinin katılımını aradığı, paylaşılan bir bağlılık, güven ve değerleri içeren gönüllü ilişkilere dir. Arkadaşlık, ortak ilgi alanlarından ve diğer kişiyi karşılıklı beğenmekten oluştuğundan dolayı her bir üyenin benlik duygusunun gelişimine katkı sağlamaktadır (Berman, West ve Richter, 2002). Yaş, gelir, iş unvanları ve cinsiyet gibi değişkenler açısından eşit olmayan statüdeki çalışanları içerebilen işyeri arkadaşlıkları, örgüt tarafından empoze edilmediği için çalışanlar için önemlidir (Parris, Vickers ve Wilkes, 2008). İşyeri arkadaşlıkları, işle ilgili ilişkilerden daha uzun ilişkileri barındırması açısından önemlidir. Bir ilişki yalnızca işle ilgili bir ilişkiye dayanıyorsa, işe olan ilgi sona erdiğinde ilişki de sona erecektir. İşyeri arkadaşlıkları iki kişinin diğerlerini ilişkinin

dışında tutmaması ve daha az yoğun olması nedeniyle romantizmden ayrışmaktadır (Berman, West ve Richer, 2002).

2.5.1. İşyeri Arkadaşlığının Teorik Temelleri

İşyeri arkadaşlığını anlamaya yardımcı olacak teoriler çerçevesinde sosyal değişim teorisi, sosyal karşılaştırma teorisi, pekiştirme teorisi, gelişim teorisi ve güç teorisi üzerinde durulacaktır.

2.5.1.1. Sosyal Değişim Teorisi

İşyerinde arkadaşlık gelişimini açıklayan belirli bir çerçeve, insanların sosyal etkileşimlerde ödülleri kazanmaya ve cezaları azaltmaya çalışan rasyonel düşünürler olduğunu savunan sosyal değişim teorisine (Homans, 1958) dayanmaktadır. Bu nedenle insanlar, güven ve saygı gibi ilişkilerin sağladığı somut olmayan ödülleri olumsuz sonuçlara karşı değerlendirir ve belirli bir kişinin, ilişkinin veya arkadaşlığın uzun vadede onlara yardım edip etmeyeceğine karar verir. Sosyal değişim teorisine dayanarak, işyeri arkadaşlıklarının geliştirilmesi ve sürdürülmesi basit bir matematiğe dayanmaktadır. Bir çalışan, biriyle arkadaş olduğunda ne kadar çok ödül alırsa, o kişiyle arkadaş olma olasılığı o kadar artacaktır. Çalışanlar, çeşitli sosyal değişimler boyunca yardıma ihtiyaç duyduklarında kime güvenebileceklerini öğrenirler. Çalışanlar, belirli bir ilişkide aradıkları psikolojik iklimi güçlendirip güçlendirmedini bu deneyimler ve yorumlar yoluyla değerlendirirler (Holbeche ve Springett, 2003).

2.5.1.2. Sosyal Karşılaştırma Teorisi

Festinger'e (1954) göre sosyal karşılaştırma teorisi, insanların stres ve belirsizlik zamanlarında duygularını doğrulamanın bir yoludur. İnsanlar, tepkilerini başkalarıyla karşılaştırdıklarında ve karşılıklı olma hissini bulduklarında kendilerini rahat hissederler. Arkadaşlıklar güvence, rahatlık ve duygusal destek sunarak kaygıyı azaltmaya yardımcı olur. İnsanlar ayrıca belirli durumlarda nasıl davranacakları konusunda başkalarından bilgi isteyebilirler. Sosyal karşılaştırma teorisi, arkadaşların neden benzer tutumlara sahip olduğunu açıklamaya da yardımcı olur. Bu teoriye göre,

insanların inançlarını yeniden teyit etmek için aynı tutuma sahip insanlarla arkadaşlık kurma olasılığı daha yüksektir (Wills, 1991).

2.5.1.3. Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme teorisi, insanların kendi inançlarını ve değerlerini pekiştirenlere çekici geldiğini öne sürer. Bu teori, insanların bir deneyimi bir ödülle ilişkilendirdiği klasik koşullanmayı yakından yansıtmaktadır. Örneğin, birinin başka bir kişiyle etkileşimi ödüllendirici ise, her ikisi de aynı görüşü paylaşıyorsa, kişi onaylanmış ve ödüllendirilmiş hissedecek ve bu nedenle o kişiyle gelecekteki etkileşimlere daha fazla ilgi duyacaktır (Sias ve Cahill, 1998).

2.5.1.4. Gelişim Teori

Gelişim teorisi, arkadaşlığın statik olmadığını, daha çok zamanla evrildiğini kabul etmektedir. İnsanların birbirini tanıdığı bir başlangıç ya da tanışma dönemi, ardından insanların biraz daha yakınlaştığı dönem, insanların daha da yakınlaştığı bir arkadaşlık dönemi ve bazen de etkileşimin bir sonu vardır. İnsanların bir arkadaşlığa girme motivasyonunun karmaşıklığı, bir arkadaşlığın gelişimini ve bir arkadaşlığı sürdürmek için gereken çabayı anlamaya yardımcı olmaktadır (Adams ve Blieszner, 1994).

2.5.1.5. Güç Teorisi

Güç sahipleri daha az güçlü olanlara sempati duyarlarsa bu kişilere emir vermek istemeyebilirler. Psikolojik mesafe korunursa ve duygusal katılım minimumda tutulursa, iktidar sahiplerinin daha az güçlü olanlar üzerinde denetim kurması daha kolay olacaktır. Benzer şekilde, daha yüksek örgütsel seviyelerdekilerin bir başka rahatsız edici rolü de astlarının performansını değerlendirmek ve olumsuz geribildirim sağlamaktır. Arkadaşlık da dahil olmak üzere ast ve üstleri arasında yakın ilişkiler söz konusu olduğunda ilişkilerden etkilenme ve sempati kolay bir şekilde gerçekleşeceğinden dolayı üstlerin performans değerlendirmeleri ve olumsuz geribildirim vermek daha zor olacaktır (Liden, Wayne ve Kraimer, 2001).

Messé, Kerr ve Sattler (1992) bunlara ek olarak, daha yüksek pozisyonların denetleme gücünün, yöneticilerin astlarından sosyal uzaklaşmasına neden olduğunu belirtmiştir.

Yüksek pozisyon gücüne sahip kişilerin (avantajlarını sürdürmek isteyen), etkileşimlerini düşük güçlü insanlarla resmi, samimi olmayan bir seviyede tuttuğu belirtmektedir. Arkadaşlık ise gayri resmi, samimi bir değişimi içerir. Güç teorisi üzerine yapılan araştırmalar, tarafların eşit güce sahip olduğu durumlarda kişisel etkileşimlerin karşılıklı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, çalışanların işyerinde genellikle akranları ile arkadaşlık kurdukları görülmektedir (Sias ve Cahill, 1998).

2.5.2. İşyeri Arkadaşlığının Nedenleri

Dotan (2009) bireylerin iş güvenliği, eksik rol, sağduyu kontrolü, değer ve ilgi benzerliği, yakınlık ve araçsallık nedenlerinden dolayı işyerinde arkadaşlık kurduklarını belirtmiştir. İş güvenliği, bireyin işle ilgili deneyimlerle ilgili güvenlik ve güven duygusunun bir bireyi belirli bir iş arkadaşıyla arkadaşlık ilişkisi sürdürmeye nasıl motive ettiğine dayanır. Bireyler işyerinde kendilerini daha güvende hissetmek için iş arkadaşlarıyla arkadaşlık kurabilirler. Sağduyu kontrolü, bireylerin işle ilgili konular hakkında düşünme biçimleriyle ilgili güvence, onay ve yeterlilik duyguları kazanmak için arkadaşlıklar kuracaklarını ifade etmektedir. Araçsallık, bireylerin kariyer gelişimi gibi kariyer motivasyonlarına sahip olduklarını, bu ödülleri elde etmek için arkadaşlık peşinde koştuklarını ileri sürmektedir. Bir birey ne kadar çok işyeri arkadaşlığı geliştirebilirse, bir terfi geldiğinde veya bir örgütsel kriz yaşandığında o kadar çok savunucu ve destekçiye sahip olur (Devany, 2003).

Bireylerin işyeri arkadaşlığı kurmalarının diğer nedenleri, bireylerin herhangi bir arkadaşlık kurmasının nedenlerine benzer. İşyeri arkadaşlıkları yalnızca işyerinin veya çalışanın işinin özelliklerine değil, aynı zamanda iş arkadaşının kendisinin özelliklerine de odaklanabilir. Değer ve çıkar benzerliği, benzer iş değerlerini ve / veya yaşam çıkarlarını paylaşan bireylerin arkadaş olma olasılığı yüksektir. Yakınlık, fiziksel olarak birbirine daha yakın olan bireylerin bir arkadaşlık kurma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Eksik rol, bireylerin muhtemelen hayatlarında önemli bir kişi veya rol modelin yerini alabilecek insanlarla arkadaşlık kuracaklarını göstermektedir.

İşyerinde arkadaşlığın bozulmasının altında kişilikler, dikkat dağıtıcı yaşam olayları, çelişen beklentiler, terfi ve ihanet olmak üzere beş ana nedeni vardır. Bireyler bir işyeri

arkadaşlığını sona erdirmek istediklerinde, iş dışı konulardan kaçınma, sözlü olmayan ipuçları gibi dolaylı taktiklere güvenme eğilimindedirler ve artık bu kişilerle işyeri dışında sosyalleşmeme eğilimi sergilemektedirler. Bu arkadaşlıkların sona ermesi, işyeri arkadaşlıkları sona erdiğinde veya kötüleştiğinde, ilgili bireyler kendilerini stresli hissedebilecekleri, işle ilgili görevleri yerine getiremeyecekleri ve organizasyondan ayrılma arzusu duyabilecekleri için organizasyon için olumsuz olabilir(Sias vd., 2004).

2.5.3. İşyeri Arkadaşlığının Sonuçları

İşyeri arkadaşlıkları, bireylerin işlerinde daha iyi olduğunu hissetmelerine yardımcı olarak çalışanları olumlu yönde etkileyebilir. Bu arkadaşlıklar, işyeri stresini azaltmaya yardımcı olarak ve özellikle çalışanlara destek sağlayarak çalışanların gerekli görevleri tamamlamalarına yardımcı olarak bu olumlu duyguyu beslemektedir. İşyeri arkadaşlıklarından alınan destek, kişisel çıkarlar yerine paylaşılan değerlere, güvene ve deneyimlere dayandığı için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşyeri arkadaşlıklarının sağladığı destek ve kaynakların varlığı, çalışanların görevlerini yerine getirirken karşılaşacakları engelleri ortadan kaldırarak stresi azaltmaya olanak tanır (Berman, West ve Richer, 2002). Daha kaliteli arkadaşlıklar çalışanın aldığı destek algısını arttırarak çalışanların daha fazla iş tatmini hissetmesine katkı sağlayacaktır (Nielsen, Jex ve Adams, 2000).

İşyeri arkadaşlıklarının bir diğer faydası da çalışanlar arasındaki iletişimi artırmasıdır. İşyeri arkadaşlıklarında yakınlığın ölçüsü, bir arkadaşlık içinde doğrudan veya dolaylı olarak iletişimin ne ölçüde gerçekleştiği olarak tanımlanır (Raile vd., 2008). Yakınlığı ölçen iletişim, değişim ve kriz zamanlarında inanılmaz derecede önemli hale gelmektedir. İşyeri arkadaşlıklarının, çalışanların değişim girişimlerine daha açık ve katılımcı olmalarına katkı sağlamaktadır (Berman, West ve Richer, 2002). Ayrıca, birimler arası çalışmanın gerekli olduğu kriz zamanlarında, örgüt genelinde işyeri arkadaşlıkları kurmaya teşvik edilen çalışanların krizi yönetmede işbirliği yapma olasılığı daha yüksek olacaktır (Nielsen, Jex ve Adams, 2000).

Çalışanlar arasında işyeri arkadaşlıklarından kaynaklanan artan iletişim ve işbirliği, kriz durumlarında işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olmak için bireyleri birbirine

bağlamak için yararlı olmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlar tarafından gerçekleştirilen günlük işlerle ilişkili etkinlik ve üretkenlikte de büyük bir rol oynayabilir. İşyeri arkadaşlığının bir işlevi de bilgi paylaşımını artırmasıdır. Bilgi paylaşımı, örgütün çeşitli düzeylerinde daha iyi ve daha akılcı karar almaya katkı sağlar. Artan iletişim ve işbirliği, örgüt genelinde çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynakların daha hızlı seferber edilmesini de olanak tanır. Tüm bunlar ise çalışanlar için genel olarak artan etkinlik ve üretkenlik ile sonuçlanır (Nielsen, Jex ve Adams, 2000).

İşyeri arkadaşlıklarının olmaması, çalışanlar arasında endişenin artmasına neden olabilir. İşyeri arkadaşlığının olmaması çalışanların yaşadığı kaygı, artan devamsızlık ve işten ayrılma, moral ve motivasyonun azalmasıyla ilişkilendirilmiştir. Bu nedenlerden ötürü örgütlerin işyeri arkadaşlıklarının teşvik edildiği ve belirgin bir şekilde çalışanları arasında daha az stres yaşadığı, daha az devamsızlık yaptığı ve çalışan verimliliğini artırdığı bir ortam yaratmaya çalışmaları gerekmektedir (Berman, West ve Richer, 2002).

Çalışanların kendi aralarında arkadaşlık kurmalarına olanak tanıyan bir çalışma ortamı çalışanlar arasında güçlü bağlar oluşturur ve performansın artmasını sağlar. Buna karşılık, dostça olmayan bir ortama maruz kalmak (işyerinde dedikodu veya işyerinde zorbalık gibi) çalışanların proaktif performanslarını düşürür ve duygusal yorgunluğu artırır (Anasori, Bayighomog ve Tanova, 2020).

2.6. İşgören Yaratıcılığı

Çalışan profili, iş yapısının sürekli değişmesine paralel olarak çeşitlenecek, ancak yaratıcılık gereksinimi her zaman değerli olacaktır. Bu nedenle, çok yönlü rekabetin karmaşıklığını yönetmek için, yalnızca daha spesifik ve niş yaratıcılık gerçek bir değişimi gerçekleştirebilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin ve orta veya üst düzey yöneticilerin yeni ve farklı yaratıcılıkları keşfetmek ve çalışanları gizli değerlerini açığa çıkarmaya teşvik etmek için daha fazla araç ve modele ihtiyaç duyduğu açıktır. En azından, çalışanların kullanılmayan yaratıcı yeteneklerini engelleyen nedenleri düşünmeye başlarsa bu kayda değer bir ilerleme olacaktır.

Yaratıcılığın çoğu tanımı, bir dizi ortak temayı paylaşır ve hem yeniliğin hem de uygunluğun önemini vurgular: Bir ürün veya fikir yeni olmalıdır (daha öncekinden farklı), ancak aynı zamanda soruna da uygun olmalıdır (doğru veya yararlı veya bir anlamda değerlidir). Amabile (1992), yaratıcılığın tanımına görevin doğası unsurunu dahil etmenin önemli olduğunu belirtir. Görevler, yaratıcı olarak değerlendirilmeleri için algoritmik değil sezgisel olmalıdır. Algoritmik görevler tamamen basittir; çözüme giden yol açıktır ve neredeyse ezbere yapılabilir. Bu görevleri yerine getirirken yaratıcılığa yer yoktur. Öte yandan, sezgisel görevler açık uçludur, çözüme giden yerleşik bir yol yoktur, birden fazla çıkış yolu olabilir, çok fazla araştırma yapmak gerekir ve tamamen açık ve anlaşılır değildir.

Ford (1996) yaratıcılığı belirli bir eylemin sonucunun yeniliğine ve değerine ilişkin alana özgü, öznel bir yargı olarak tanımlamaktadır. Drazin, Glynn ve Kazanjian (1999) yaratıcılığı bir bireyin yaratıcı bir eyleme katılımı olarak tanımlar. Yaratıcı katılım davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak bireyin yaratıcı sonuçlar üretmeye çalıştığı bir süreç olarak görülmektedir. Diakidoy ve Kanari (1999) yaratıcılığı yeni ve uygun olarak belirlenen çıktılarla kişinin bilişsel bir süreci, yeteneği ya da özelliği olarak tanımlamışlardır. Yaratıcılığa odaklanarak literatüre önemli katkıları olan Amabile vd. (1996) göre, tüm yeniliklerin başlangıcı ve bir örgütsel inovasyona ilişkin psikolojik algıların (insanların fikirlerinin uygulanması) yeni fikirler üretme motivasyonunu etkilediğini ifade etmektedirler. Yaratıcılık, hem yeni (orijinal, beklenmedik) hem de uygun (yararlı, görev kısıtlamalarıyla ilgili uyarlanabilir) işler üretme yeteneğidir (Sternberg, 1999).

Yaratıcılık, bilimden sanata, eğitime, işletmeye, günlük hayata kadar insan faaliyetinin herhangi bir alanında yeni, uygun fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır, bu nedenle fikirlerin yeni ve fırsata uygun olması gerekir (Amabile, 1997). Çoğunlukla, yenilik ve yaratıcılık kavramları benzer kavramlar olarak ele alınmaktadır. Yaygın olarak kabul edilen bir tanım, yaratıcılığın yeni ve faydalı fikirlerin üretimi olduğunu iddia ederken, yenilik bir organizasyon içinde yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır (West, 2002). Tüm yenilikler yaratıcı fikirlerle başlamaktadır. Çünkü yeni programların, ürün tanıtımlarının ve hizmetlerin başarılı ve etkili bir şekilde

uygulanması, bu fikirleri başlangıç durumunun ötesinde geliştiren kişilere veya yaratıcı fikirlere sahip ekiplere bağlıdır (Amabile vd., 1996).

Farklı fikirler bulmak ve sorunları çözmek isteyen işletmeler, yaratıcılıklarını bu doğrultuda geliştirmektedir. Yaratıcılık, bir işletmeye inovasyonu getirir ve inovasyonu, değişim için net ve güvenli bir yol izlemesine olanak tanır (Shalley ve Zhou, 2008). Kullanıldıkları alanlara bağlı olarak üç farklı yaratıcı yetenek vardır. Bunlar (Mumford, 2000):

- *Bilimsel Yaratıcılık*: Bilimsel kurallar ve yöntemler kullanarak yeni bir şey yaratma süreci.
- *Sanatsal Yaratıcılık*: Genellikle bireylerin doğuştan gelen bir yeteneği olmasına rağmen eğitimlerle geliştirilebilir.
- *Teknolojik Yaratıcılık*: Belirli buluşlarla elde edilen, üretim odaklı bir yaratıcılık türüdür.

Yaratıcılığın ortaya çıkmasında etkili olan üç faktör vardır. Bunlar; fikir, entelektüel beceriler ve karakter yapısıdır (Shalley ve Zhou, 2008).

- *Fikir*: Yeni ilişkiler kurmak ve yeni fikirler geliştirmek için özgür düşünme koşullarının oluşturulması gerekliliğidir.
- *Entelektüel Beceriler*: Fikirlerden aktif olarak yararlanabilmek ve fikirleri farklı şekillere sokabilmek için gerekli zihinsel becerilerdir.
- *Karakter Yapısı*: Çalışanın enerjisinin soyut tarafı, bilgi ve becerilerini kullanmak için risk alabileceği ve bunu yaparken değişken fikirler üretmeye devam edebileceği yapı olarak tanımlanır.

Yaratıcılıkla ilgili beceriler, bağımsızlığa, risk almaya ve problemler hakkında yeni bakış açılarına sahip olmanın yanı sıra disiplinli bir çalışma tarzı ve yeni fikirler üretme becerilerine sahip olan bilişsel bir stil ve kişilik özelliklerinden oluşur. Bu bilişsel süreçler, bilgiyi sentezlemek için geniş, esnek kategoriler kullanma yeteneğini ve algısal ve performans senaryolarından çıkma yeteneklerini içerisinde barındırır. Kişilik süreçleri aynı zamanda öz disiplini ve belirsizliğe toleransı da kapsamaktadır (Amabile ve Pillemer, 2012).

2.6.1. Yaratıcılık İle İlgili Teoriler

Araştırmanın bu kısmında yaratıcılığın daha iyi anlaşılabilmesi için etkileşimci model, yaratıcılığın bileşenleri teorisi, bireysel yaratıcı eylem teorisi ve sistem perspektifi üzerinde durulacaktır.

2.6.1.1. Etkileşimci Model

Woodman, Sawyer ve Griffin (1993) tarafından ortaya konulan etkileşimci modele göre, çalışanların yaratıcı düşüncelerinin büyük ölçüde kişilik, alana özgü bilgi, sosyal, motivasyon ve fiziksel çevreyi içeren bağlamsal etkiler gibi bireysel düzeydeki öncüllerden etkilendiğine işaret etmektedir. Ayrıca örgütlerle ilgili olarak araştırmacılar yaratıcılığın organizasyon içindeki bireysel ve grup çabalarından meydana geldiğini açıklamaktadır.

2.6.1.2. Yaratıcılığın Bileşenleri Teorisi

Yaratıcılığın bileşen teorisi, 1983 yılında Teresa Amabile tarafından ortaya konulmuştur. Hem psikolojik hem de örgütsel açıdan yaratıcılık araştırmaları için kapsamlı bir şekilde faydalı olacak şekilde tasarlanmış bu teori yaratıcılık süreci ve yaratıcılığın sonuçları üzerindeki etkileri açıklamaktadır. Teorinin altında iki önemli varsayım yatmaktadır. Birincisi, günlük yaşamda bulunan düşük, sıradan yaratıcılık seviyelerinden tarihsel olarak önemli icatlarda, performanslarda, bilimsel keşiflerde ve sanat eserlerinde bulunan en yüksek yaratıcılık seviyelerine kadar bir süreklilik vardır. İkinci olarak, ilgili temel varsayım, tek bir alan içinde bile, herhangi bir bireyin çalışmasında yaratıcılık dereceleri olduğudur. Bir kişinin belirli bir zamanda ürettiği yaratıcılık düzeyi, o anda o kişinin içinde ve çevresinde çalışan yaratıcılık bileşenlerinin bir fonksiyonudur (Amabile, 1983). Yaratıcılığın bileşenleri teorisi, yaratıcılık üzerindeki etkiler alanla ilgili beceriler (ilgili alan veya alanlardaki uzmanlık), yaratıcılıkla ilgili süreçler (yeni düşünmeye elverişli bilişsel ve kişilik süreçleri) ve görev motivasyonu (özellikle ilgi, zevk ya da kişisel bir meydan okuma duygusu dışında faaliyete katılmaya yönelik içsel motivasyon) bileşenlerini içermektedir (Amabile ve Pillemer, 2012).

2.6.1.3. Bireysel Yaratıcı Eylem Teorisi

Ford (2000), organizasyonlarda çalışanların yaratıcı olmayı veya rutin işleri ve alışılmış eylemleri benimsemeyi düşünmesinin önemli olduğunu belirtmiştir. Bu model altında çalışanların yaratıcılığı veya rutin işi benimseme kararını etkileyen üç faktör ele alınmıştır. Bu faktörler, anlam oluşturma süreçlerini, çalışanın motivasyonunu ve ilgili bilgi ve becerilere sahip olmayı içermektedir. Çalışanların yaratıcı veya rutin çalışmayı benimseme dürtüsü büyük ölçüde açıkça tanımlanmış hedeflerin, yetenek inançlarının ve duyguların oluşturulması gibi faktörlerle belirlenir (Ford, 2000).

2.6.1.4. Sistem Perspektifi

Mihaly Csikszentmihalyi, yaratıcılık sürecinin kültür, toplum ve kişisel arka plan sistemlerinde dinamik bir yapıya sahip olduğunu iddia eden yaratıcılık için sistem perspektif modelini ortaya koymuştur. Sistemin her değişkeni yenilik üretmek için gereklidir. Diğer bir deyişle, bireyler bunu kendi geçmişlerine göre yapma yeteneğine sahip olduklarından, bireyler bir yenilik üretme sürecini başlatmak için ateşleyici bir rol oynamaktadır. Kültür sisteminin bir parçası olarak alan bilgisi, aynı zamanda onların bireysel varoluşlarını şekillendiren bir zorunluluktur. Sonuç olarak, yaratılmaya çalışılan yeniliğin, farklı düzeydeki değerlendirme alanlarıyla toplum tarafından tanınması gerekmektedir. Bu yaklaşıma göre birey, kültürel veya sembolik olabilen bir alandan bilgiyi kullanır ve kişiliği, bilişsel süreçleri ve motivasyonu yoluyla dönüştürür veya genişletir. Sosyal yönü ifade eden alana gelince, sunulan yeni fikirleri değerlendirir ve seçer (Csikszentmihalyi, 1999).

2.6.2. Yaratıcılığı Artırma Teknikleri

Bireysel yaratıcılığın artırılmasına katkı sağlayan teknikler çerçevesinde beyin fırtınası, sinetik, delphi tekniği ve zihin haritalama üzerinde durulacaktır.

2.6.2.1. Beyin Fırtınası

Alex Osborn tarafından 1940'larda geliştirilen beyin fırtınası, sorunları çözme, bilgi toplama, yaratıcı düşüncüyü teşvik etme, tartışmaya sınırsız ve spontane katılım yoluyla yeni fikirler üretme amaçlı kullanılan bir tekniktir (Rickards, 1999).

2.6.2.2. Sinetik

Sinetik kelimesi, birleşik bir bağlantı oluşturmak için farklı şeyleri bir araya getirmek anlamına gelir. Sinetik yöntemi, beyin fırtınasının akıllara durgunluk veren süreçlerini daha da ileri götüren ve yaratıcılığa yönelik yapısal bir yaklaşımı serbestçe dönen problem çözme yaklaşımıyla birleştiren bir yaratıcılık ve problem çözme sürecidir (Stevenson, 2000).

2.6.2.3. Delphi Tekniği

Delphi tekniği, ekip bireyleri arasında belirli bir konuya ilişkin anketlerin dolaşımını, anket sonuçlarını onlarla paylaşmayı ve bundan sonra, sorunla ilgili bir anlaşmaya varılıncaya kadar tekil reaksiyonları geri dönüştürmeyi ve iyileştirmeyi içerir. Beyin fırtınası veya nominal grup tekniğinden ziyade, Delphi tekniğinde bireylerin yüz yüze buluşması yoktur (Thompson, Repko ve Staagers, 2003).

2.6.2.4. Zihin Haritalama

Bu yaratıcılık tekniği 1970'lerde İngiliz beyin araştırmacısı Tony Buzan tarafından geliştirilmiştir. Zihin haritası, not alma ve fikir üretme için etkili bir yöntem olarak ifade edilebilir. Çünkü zihin haritalama tekniği doğrusal olmayan bir anlayış olarak belleğe bağlıdır. Bu nedenle, bu teknik fikirleri birbirine bağlamaya çalışır ve fikirleri ifade etmek için bazı anahtar kelimeler bularak yapılır (Zampetakis, Tsironis ve Moustakis, 2007).

2.6.3. Bireysel Yaratıcılığın Organizasyonlar Açısından Önemi

Yaratıcılık örgütlerin hızla değişen pazarlara ve teknolojik koşullara adapte olmasını sağlayan inovasyonun temel sürükleyici gücü olarak görülmektedir. Bireysel bir özellik olmakla birlikte, örgütsel çevre unsurları bireysel yaratıcılığın yaratıcı sonuçlara ve inovasyona yönlendirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bireysel yaratıcılık, organizasyonun karmaşık ve rekabetçi ortamlara uyum sağlaması, yenilik yapması, performansı iyileştirmesi, rekabet avantajı sağlaması ve başarıya ulaşması ve pazarda ayakta kalabilmesi için kritik bir öneme sahiptir (Kanbur, 2015).

Örgütlerde yaratıcılık, bireysel bir çalışan tarafından fikir üretmeyi içerir. Önemli sayıda örgütte, bireysel çalışanlar hata yapma veya başarısızlık korkusu nedeniyle riskten kaçınma eğilimindedir. Bununla birlikte, sürekli değişimlerin ve şiddetli rekabetin hakim olduğu modern iş ortamında, bireysel çalışanların yaratıcılığa odaklanması bir gerekliliktir (Hirst, Van Knippenberg ve Zhou, 2009). Dahası, bugünün örgütlerinin karşı karşıya kaldığı zorlu doğası, genellikle kendi örgütlerinin beklentilerini iyileştirme çabalarında zaman içinde çalışan yöneticileri birbirine bağlamaktadır. Bu nedenle, astlarına uzmanlıklarını geliştirmek için gerekli olan ve aynı zamanda ilgili kuruluşlarının tanımlanmış hedeflerine ulaşmak için gerekli olan desteği sunmak için nadiren zamanları olur. Sıkı çalışma programları nedeniyle, kuruluşların üst yönetimi, çalışanların yaratıcı olma konusunda sorumluluk almasını beklemektedirler. Yaratıcı çalışanlar iş akışını ve uygulamalarını iyileştirerek aynı zamanda pazarda rekabet avantajı sağlayabilmesine katkı sağlayabilir (Hirst, Van Knippenberg ve Zhou, 2009).

Öte yandan, bireysel yaratıcılığın bir başka etkisi de çalışanın işyerindeki katılımıdır. Bireysel yaratıcılığın belirsizlik toleransı, iç sesini dinleme, hipotez kurmak için yanal düşünmeyi kullanma, "fikir toplama ve geliştirme ve hızlı fikir değerlendirmesinden kaçınma gibi farklı bileşenleri ölçülerek bunların üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için ölçülür. Bireysel yaratıcılığın bu bileşenlerinin her biri, çalışanların katılımı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve ayrıca her bir bileşenin etkisi birbirinden farklıdır (Bagheri vd., 2013).

Her örgütte ortam ve koşullar elverişli olduğu sürece açık fikirli, araştırmayı seven, yorulmayan, değişime hazır, meraklı ve problem çözen bireyler bu tür beklenen yaratıcı davranışları elde edeceklerdir. Katı hiyerarşik disiplin ve kesin olarak tanımlanmış görev tanımlarıyla karakterize edilen bir ortamda yaratıcılık düşünülemez. Bu tür organizasyonlar yaratıcılığın düşmanıdır. Yaratıcı organizasyonlar, görev tanımlarının iç içe geçtiği ve kesiştiği ve ekip çalışmasının desteklendiği esnek bir hiyerarşik yapı ve ortamlar gerektirir (Daft, 2000).

2.7. İşgören Performansı

İş dünyasında meydana gelen kültürel, sosyal, yasal, politik, ekonomik, teknoloji ve rekabet alanlarındaki hızlı değişim ve gelişmelerin işletmelerin faaliyetleri üzerinde daha fazla etkili olmaya başladığı günümüz piyasa koşullarında yaşamlarını sürdürmelerini daha da zor hale getirmeye başlamıştır. Bu koşullar çerçevesinde yakın gelecekte neler olabileceğini öngörerek işletmeleri yönetmek yöneticiler tarafından kontrol edilemez hale gelmiştir. İşletmelerin rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayabilmelerinin tek yolu yüksek vasıflı, motive olmuş, eğitilmiş, kararlı ve hevesli insan kaynağıdır. Dahası, çalışanların farklı yapmakta oldukları işlerdeki performansları işbirliği ve takım çalışmasının kalitesini de etkileyerek örgütün başarısı için önemli bir faktör olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.7.1. İşgören Performansının Tanımı ve Önemi

Campbell, McHenry ve Wise (1990) performansı, örgütsel hedeflere ulaşmak için önemli olduğu düşünülen davranış ve etkinliklerin toplamı olarak ifade etmişlerdir. Motowidlo (2003) performansı bir davranışın özelliği olarak tanımlamıştır ve örgütsel hedeflere ulaşmada farklılık yaratan, beklenen davranış ve görevle ilgili bakış açısıyla ölçülebilen bir kişinin örgüte yaptığı katkı olarak ifade etmiştir. Sawitri, Suswati ve Huda (2016) ise performansı, çalışanların günlük sorumluluklarını başarıyla yerine getirerek ürettikleri hem nicel hem de nitel sonuçlara ulaşmak olarak ifade etmişlerdir. Literatürde işgören performansının birçok tanımı olmasına rağmen; genellikle rol beklentileriyle uyumlu ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan çalışan davranışları olarak tanımlandığını söylemek mümkündür (Riketta, 2002). İşgören performansı, “her bir bireyin performans ve hedeflerini örgütün genel misyonu ve hedeflerine uyumlu hale getirerek, örgütlerde performansı belirlemeye, ölçmeye ve geliştirmeye yönelik sürekli bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Aguinis, 2013).

İşgören performansı, amaç ve hedefler belirleme, performansı gözlemlenme ve sürekli koçluk ve geri bildirim verme ve alma gibi hiç bitmeyen bir süreci içerir. Ayrıca işgören performansı ile örgütsel hedefler arasında doğrudan bir bağlantı vardır ve çalışanların örgüte yaptıkları katkının somut halidir. Bir örgütün performansını iyileştirmek için, ilgili departman tarafından performans sorunlarını teşhis etmeye,

alternatif performans iyileştirme stratejileri için bilgi sağlamaya, beklenen performans açıklarını analiz etmeye, stratejileri ve becerileri uygulamaya ve son olarak sonuçları değerlendirmeye devam etmelidir (Poister, 2003).

Örgütsel başarı büyük ölçüde yüksek performanslı çalışanlara bağlı olduğundan (Colquitt, Le Pine ve Wesson, 2010), örgütler performansın sürekli gelişimi için bir ortam sağlamalıdır. Çalışan performansı, esasen bir çalışanın yaptığı veya yapmadığı şeydir. Çalışanların örgüte ne kadar katkıda bulduklarını etkileyen performansları üretim miktarı ve ürünlerin kalitesi, zamanında üretim ve işbirliği üzerinde etkilidir (Mathis ve Jackson, 2000). Griffin, Wels ve Moorhead (1981) bunun ötesine geçerek, daha iyi çalışan performansının sadece işletmelerin başarısı için değil; ekonomik kalkınma için de çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yüksek performans hem verimliliği artırarak doğal kaynakların doğru kullanımına, hem de çalışanların gelirlerinin artmasına neden olarak yaşam standartlarının ve satın alma güçlerinin artmasına neden olarak ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır.

2.7.2. Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde İşgören Performansı

İşgören performansının teorik kökleri sosyal değişim teorisine dayanır. Literatürde, ilk olarak Homans (1958) tarafından “Değişim Olarak Sosyal Davranış” adlı makalesinde tanımlanan sosyal değişim teorisi bir çalışanın örgütten olumlu bir deneyim ve duygu aldıktan sonra bir vatandaşlık davranışı gösterdiğini ve bu duyguları karşılıklı olarak paylaşmaya motive olduğunu vurgulamaktadır. Homans daha çok davranışa psikolojik yönden odaklanırken, Blau (1964) sosyal değiş tokuşun teknik ve ekonomik yönüne daha fazla önem vermektedir. Emerson (1976), sosyal değişim teorisinin “birçok teorinin - bazıları mikro ve bazıları daha fazla makro - ister argüman ister karşılıklı destek olsun, birbirleriyle konuşabildiği bir referans çerçevesi” olduğunu belirtmiştir. Kısacası sosyal değişim teorisi, çalışanların görev ve bağlamsal performanslarına ilişkin davranışları açıklamada temel teşkil etmektedir.

2.7.2.1. Performansın Teorik Çerçevesi

Yönetim bilimciler, performans teorilerini ve performansın nasıl geliştirilebileceğini açıklamaya yardımcı olan üç temel yaklaşım ortaya koymuşlardır. Geliştirilen

modellerin her biri belirli performans geliştirme yöntemleri ile ilişkilidir. Bu teoriler bireysel model, durumsal model ve düzenleme modeli olarak ele alınmaktadır.

Bireysel model kişilik, yetenek ve motivasyon açısından bireysel farklılaşmaların nedenlerini belirlemeye çalışmaktadır. Bu modelde bildirim dayalı bilgi, prosedür ile ilgili bilgi ve beceriler ile motivasyon olmak üzere üç unsur yer almaktadır. Bildirim dayalı bilgi; ilkeler, hedef, gerçekler ve benlik hakkındadır. Bir kişinin kişiliğine, yeteneklerine, eğitimine, ilgi alanlarına, deneyimine, eğitimine ve yetenek gelişimine atıfta bulunmaktadır. Beceriler ve prosedür ile ilgili bilgi fiziksel beceriler, bilişsel ve psikomotor beceriler, kişilerarası beceriler ve kendi kendini yönetme becerisiyle ilgilidir. Motivasyon ise ısrar ve çaba düzeyini ifade etmektedir (McEvoy ve Cascio, 1989).

Durumsal model, bireylerin çevresi tarafından performansının teşvik edilmesi ve desteklenmesi anlamına gelmektedir. Durumsal modelde, işyeri faktörleri ve belirli motivasyon dinamikleri, bireyin performans düzeyini iyileştirmek için kullanılacak unsurlardır. Durumsal model sadece performansı artıran faktörlere değil; aynı zamanda performansı azaltan veya engelleyen faktörler üzerinde de durmaktadır (Sonnentag, 2002).

Performans düzenleme modeli ise, performans sürecinin kendisine ve bunun nasıl eyleme geçirileceğine odaklanmaktadır. Bu nedenle, bireysel veya durumsal yönlelere daha az ilgi göstererek genel olarak "Birisini" performans sergilediğinde "ne oluyor?" Performans süreci nasıl görünüyor? Sorularına cevap aramaktadır.

2.7.3. Performans Türleri

Katz (1964) bir örgütte faaliyetleri çalışan davranışlarını üç kategoride ele almıştır:

- Kişiler, örgüte girip girmediğini ve bir örgüt üyesinin kimliğini koruyup korumadığını belirlemelidir.
- Örgüt üyesi, rol için belirli gereksinimleri birbirine bağlı bir şekilde yerine getirmelidir.
- Örgüt üyesi, ekstra rol davranışını yansıtan rolün gerektirdiği dışında kendiliğinden birçok eylem üretir.

İlk kategori basitçe örgütün kabulü ile ilgilidir. İkinci kategori, çalışan performans davranışının temelini açıklamaktadır ve görev performansı veya rol içi davranış olarak ifade edilmektedir. Görev performansı iş tanımında belirtilen ve görevleri yerine getirmek için gerekli olan görevler olarak tanımlanabilir. Buna göre, çalışanların işin gereklerine yönelik yapacağı tüm işler, görev performansı olarak tanımlanmaktadır (Williams ve Anderson, 1991). Katz ve Kahn (1978) tarafından ortaya konulan görev performansı kavramı çalışanlarla ilgili belirli resmi iş görevlerini ifade etmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). William ve Anderson (1991), görev performansının iş tanımının bir parçasını oluşturan görevler, görevlerin sorumlulukları ile ilişkili olduğunu ve örgütün temel teknik süreçlerine katkıda bulunmada doğrudan veya dolaylı olarak önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Görev performansı derecelendirme, üretim miktarı, kalite standardı ve devamsızlık kaydı, işin gecikmesi ve iş güvenliği gibi değişkenler açısından değerlendirilmektedir (Díaz-Vilela vd., 2015).

Bağlamsal performans, ekstra rol davranışı, rol dışı görevler veya örgütsel vatandaşlık davranışı daha çok genel performansa katkıda bulunmak için çalışanlar tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır (Organ, 1989). Van Dyne, Cummings ve Parks (1995) bağlamsal performansı çalışanın görev tanımında yer almayan, doğası gereği gönüllü olarak görülme olasılığı yüksek olan ekstra rol davranışları olarak ifade etmiştir. İş arkadaşlarına yardım etme, kendi kendine eğitim, değişiklik talep etme gibi davranışlar bağlamsal performans çerçevesinde çalışanların sergilemiş oldukları davranışlardan bazılarıdır (Ferris vd., 2002).

Günümüz işlerinin çoğu, içerdikleri bireysel görevlere ek olarak, belirsizliğe karşı çok yönlülük ve hoşgörü gerektirir. Bugüne kadarki en kapsamlı uyarlanabilir performans açıklamasında Pulakos vd. (2000) uyarlanabilir performansın sekiz faktörlü bir taksonomisini geliştirmiştir. Sekiz faktör (a) acil durumları veya kriz durumlarını ele almak, (b) iş stresini ele almak, (c) sorunları yaratıcı bir şekilde çözmek, (d) belirsiz ve öngörülemeyen çalışma durumlarıyla başa çıkmak, (e) iş görevlerini, teknolojileri ve prosedürleri öğrenmek, (f) kişilerarası uyum yeteneğini gösterme, (g) kültürel uyum yeteneğini gösterme ve (h) fiziksel yönelimin uyarlanabilirliğini gösterme şeklinde

sıralanmaktadır. Uyarlanabilir performans davranışlarının herhangi bir görev performansı kavramsallaştırmasına eklenebileceği önerisi temelsiz değildir.

2.7.4. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler

İşletmeler, sürekli değişen piyasa koşullarında ayakta kalabilmek için rekabet avantajlarını güçlendiren benzersiz dinamik özellikler geliştirmeleri gerektiğini fark etmişlerdir. Bu nedenle, stratejik bir avantaj kaynağı olarak insan kaynağına, özellikle de çalışan performansına odaklanmaları gerekmektedir (Wright ve Snell, 2009).

Çalışanların performanslarına etki eden faktörler örgüt / çevre ile ilgili faktörler, işle ilgili faktörler ve çalışanla ilgili faktörler olmak üzere üç başlık altında ele alınabilir. Literatürde işgören performansına etki eden örgüt / çevre ile ilgili faktörler içerisinde liderlik, örgütsel adalet, yönetim desteği, eğitim kültürü, örgütsel iklim ve çevresel dinamizm örgütsel güven, beşeri sermaye yatırımları gibi unsurlar ele alınmaktadır (Bapna vd., 2013).

İş ile ilgili faktörler ise, iş kontrolü iş iletişimi, iş özerkliği ve çalışma koşulları ile iş ortamı şeklinde sıralanmaktadır (Kooij vd., 2013). Çalışanla ilgili faktörler çerçevesinde ise işten ayrılma niyeti devamsızlık, verimlilik, uyum sağlama, içsel motivasyon, beceri esnekliği, bağlılık ve beceri seviyesi değişkenlerinin işgörenlerin performansları üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Hancock vd., 2013).

İşgören performansı, temelde çalışanları, mallar, hizmetler ve fikirler biçiminde örgüte daha fazla değer üretmek için temel kaynak olarak gördüğünden dolayı, birçok örgütsel araştırma teorisi ve uygulamasının odak noktası olmuştur. Bütünleştirici performans yönetimi modelleri, işletmelerin sürdürülebilir başarısının temel yönlerini sürekli olarak değerlendirebileceği ve yönetebileceği göstergeler ile önlemlerin kapsamını genişletme ihtiyacına odaklanır (Fletcher ve Williams, 1996).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN ENERJİSİNİN ÖNCÜL VE ARDILLARININ BELİRLENMESİ

3.1. Problem Durumu

Pozitif psikoloji alanının yansıması ve bununla ilişki olan örgütsel davranış alanı, örgüt çalışanlarını neyin geliştirdiğine ve adanmışlık, enerji gibi olumlu çalışma durumlarını anlamaya odaklanmıştır (Bakker ve Schaufeli, 2008). Bu tür pozitif durumların davranışsal belleğimizi genişlettiği ve sıkıntılarla karşı karşıya kaldığımızda daha esnek olmamıza yardımcı olacak beceri ve kaynaklar geliştirmemizi sağladığı ifade edilmiştir (Fredrickson, 1998).

Bruch ve Ghoshal (2003), örgütlerde enerjinin gelişimini incelemenin son derece önemli olduğunu savunmaktadırlar, çünkü enerjinin açığa çıkarılması ve geliştirilmesi çalışanlara fayda sağladığını ve diğer kuruluşlarla rekabet etmeye yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte, araştırmacılar örgütsel enerji kavramının örgütsel davranışla ilgili olarak gerekli ve çalışanlara olumlu deneyimler sağlamada önemli olduğunu vurgulamıştır ve ayrıca işyerinde enerjinin önemini tartışmışlardır (Atwater ve Carmeli, 2009; Lykken, 2005; Spreitzer vd., 2005; Dutton, 2003). Bazı araştırmacılar liderlik tarzını bireysel ve örgütsel enerjiyle ilişkilendirme fikrini önermiş ve desteklemiştir. Örgütlerde dönüşümcü bir liderlik tarzının benimsenmesinin, örgütsel enerji düzeylerinde artışa yol açacağını savunmuşlardır (Kunze ve Bruch, 2010). Jansen (2004) bireysel enerjiyi belirlemenin önemli olduğunu, çünkü bireysel enerjinin örgütün genel enerjisi ve performansını etkilediğini

belirtmiştir. Ayrıca, olumlu duygular ve yüksek enerjiye sahip olmanın çalışan verimliliğini (Fredrickson, 2001), yaratıcılığı (Atwater ve Carmeli, 2009) ve memnuniyeti (Donnelly ve McSweeney, 2008; Cherniss vd., 2006) artırdığı belirtilmiştir. Benzer bir şekilde, Van Dyne ve Pierce (2004), işyerinde olumlu duygular ile adanmışlık ve örgütsel enerji arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Cole, Bruch ve Vogel (2012) ve Dutton (2003) örgütlerdeki bireysel, takım ve örgütsel düzeyde enerjinin çalışanları motive etmeye yardımcı bir kaynak olduğunu ve daha iyi performans gösterebilmeleri için örgütsel davranış alanında incelenmesinin son derece önemli olduğunu belirtmişlerdir. Cross, Baker ve Parker (2003) çalışan enerjisinin farklı alanlarda uygulanmasının önemi üzerinde durmuşlardır. Hizmet sektörünün ise, bu alanlar içerisinde, enerji olgusundan en çok etkilenen sektör olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca enerji ile ilgili çalışmalar Fransa, Almanya, İsviçre, İngiltere, İsveç, Amerika ve Güney Afrika gibi ülke ve kültürlerde (Cole, Bruch ve Vogel, 2012) yapılmış olmasına rağmen, Bruch ve Vogel (2011) enerji kavramı için hala eksik parçaların olduğunu ve bu konuda daha fazla çalışma yapılması gerektiğini belirtmektedirler.

Bir örgütün enerjisi çalışanlarının enerjisine bağlıdır. Örgüt çalışanlarının enerji düzeyleri ise, çalışanların örgüt içerisinde somut olmayan unsurlara atfettiği değerler ile doğru orantılı olarak artış veya azalış göstermektedir. Ayrıca, literatürde bireysel, takım enerjisi ve örgütsel enerjinin, davranış ve performans bağlamında önemini inceleyen çalışma eksikliği vardır (Cole, Bruch ve Vogel, 2012).

Bu nedenle araştırmanın ana varsayımı, çalışma ortamında bireylerin arkadaşlarına, üstlerine ve örgütlerine karşı algılarının enerji kaynaklarını besleyip beslemediği ve enerji düzeylerinin yaratıcılık ve performanslarını ne derecede ve yönde etkilediği yönündedir. Bu nedenle çalışmada, algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, algılanan özerklik, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık insan enerjisini etkileyen değişkenler, işgören yaratıcılığı ve işgören performansı ise insan enerjisinin etkilediği değişkenler olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte bu çalışma literatüre çeşitli şekillerde katkıda bulunmaktadır. Birincisi, otel işletmesi çalışanları bağlamında insan enerjisinin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı tespit etmek. İkincisi otel çalışanlarının

enerji düzeylerini etkileyen unsurları ortaya koymak, üçüncüsü otel çalışanlarının enerji düzeylerinin etkilediği unsurları ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bireylerin, takımların ve örgütlerin enerjisini neyin artırdığını ve azalttığını belirlemenin önemli olduğu belirtilmiştir (Zohar, Tzischinski ve Epstein, 2003). Van Dyne, Ang ve Koh (2008), yönetim, örgütsel davranış ve psikolojideki canlılık, dinçlik, enerji vb. kavramların artması göz önüne alındığında, yeni kavramların güçlü bir teorik temeli ve psikometrik ölçümleri olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle, insan enerjisi kavramı canlılık ve dinçlik gibi benzer olguları tanımlamak için kullanılan yapıların artmasını engellemek için birleştirici güç olabilir (Rousseau, 2007). Böyle bir çalışmanın yapılması teorik katkısı ile birlikte çalışanlar ve yöneticilere de yol gösterici olacaktır. Çalışanlar ve yöneticiler enerji kavramının farkındalar mı?, Çalışan ve yöneticilerin enerji düzeylerini etkileyen unsurlar nelerdir?, Çalışanların enerjileriyle örgüte katkıları nelerdir? Bu soruların cevapları örgütteki bireysel enerji deneyimini anlamamıza, boyutlarını ayırmamıza, enerjiyi etkileyen olguları ve enerjinin etkilediği olguları anlamamıza yardımcı olacak ampirik çalışmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Taylor (2015), insanların iş yaşamlarında enerjiyi nasıl deneyimlediklerini belirleyebilmek için temel düzeyde daha çok çalışma yapılması gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, bireylerin enerji düzeylerinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını ve bu boyutların hangi değişkenlerden neden etkilendiğini ve neyi etkilediğini belirlemeye ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

Bu bağlamda, bu tez çalışmasının temel amacı otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algılarının, lider-üye etkileşimlerinin, özerklik algılarının, işyerindeki arkadaşlık düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının enerji düzeylerine etkisini ve çalışanların enerji düzeylerinin yaratıcılıkları ve performansları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu genel amaç çerçevesinde araştırmanın alt amaçları ise;

- “Otel işletmelerinde insan enerjisi” kavramı hakkında kapsamlı bir kaynak hazırlayarak kavramın turizm literatürüne kazandırılması,

- Dört farklı bireysel enerji türünden hareketle otel işletmesi çalışanlarının enerji düzeylerinin ölçülmesine olanak sağlayacak, geçerli ve güvenilir bir ölçek ortaya koymak,
- Otel işletmesi çalışanlarının enerji türleri içerisinde ele alınan zihinsel, fiziksel, ruhsal ve duygusal enerji (Schippers ve Hogenes, 2011) türleri arasındaki ilişkileri tespit etmektir.

Ayrıca araştırma, mevcut bulguların doğrulanması, yeni bulgular ortaya koyması, araştırmacılar ve uygulayıcılar için insan enerjisini kavramını daha yararlı hale getirmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte insan enerjisinin ardıllarını ve öncüllerini bir arada inceleyen ilk çalışması olması açısından da önemlidir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Pfeffer (2010) çalışmasında, insan kaynağının sürdürülebilirliğinin en önemli parçasının insan enerjisi olduğunu belirtmiştir. İnsan enerjisi, işletmelerin sürdürülebilirliklerinin sağlanmasında temel yapı taşı oluşturur. Yorgun, bitkin ve isteksiz çalışanlarla işletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi mümkün değildir. Bu nedenle, insanların ve örgütlerin sürdürülebilirliğiyle ilgilenen, üretkenliği artırıcı dinamikleri, çalışanların güçlü yanlarını ve pozitif durumlarını odak noktasına alan, pozitif örgütsel davranış yaklaşımı araştırma kapsamındadır. İlgili literatür taraması sonucunda ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla insan enerjisini olumlu yönde etkileyeceği düşünülen değişkenler (örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, özerklik, işyeri arkadaşlığı, örgütsel bağlılık) ile insan enerjisinin olumlu yönde etkileyeceği düşünülen değişkenler (işgören yaratıcılığı, işgören performansı) araştırma kapsamında ele alınmıştır. Örgütlerde oluşan enerji bireysel, takım ve örgütsel düzeyde ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamında örgütlerde bireysel düzeyde oluşan enerji incelenmiştir.

Örgütlerde insan enerjisinin sistematik olarak yeni incelenmeye başlandığı görülmektedir. Bu çalışma gibi yeni olan çalışmalar, daha önce yapılan sosyal bilimcilerin çalışmaları üzerine inşa edilirken, bazı soruları bir noktaya kadar cevaplayabilmekte ve hatta daha fazla sorunun da ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda, katılımcıların geçmişten veya güncel deneyimlerinden

kaynaklanan psikolojik sorunlar bu çalışmanın kapsamında değildir. Otel işletmesi çalışanlarının enerji düzeylerinin nedenleri ve sonuçları ile arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için, turizm endüstrisinde Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada Antalya ili, en fazla beş yıldızlı otel işletmesine sahip olması nedeni ile seçilmiştir. Beş yıldızlı oteller ise daha profesyonel yapıya sahip oldukları varsayımı ile araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bu nedenle, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin 18 yaş ve üzeri çalışanları araştırma kapsamındadır. 18 yaş altı çalışanlar ise genellikle stajyer olarak kısa süreli çalışmalarından ve hukuken reşit olmamaları nedeniyle araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Araştırmanın temel kısıtları diğer bütün çalışmalarda da olduğu gibi zaman ve maliyet kısıtlarıdır. Araştırmadan elde edilen veriler, kullanılan veri toplama aracıyla (anket tekniği) ve verilerin toplandığı dönemle (Eylül-Aralık 2019) sınırlıdır. Çalışanların anket formunu doldurmak için zaman ayırmak istememesi ve isteksiz davranmaları da araştırmanın başka bir kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca, anket formunda yer alan tüm ifadelerin katılımcılar tarafından doğru şekilde anlaşıldığı varsayılmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına yer verilmiştir.

3.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Antalya’da 314 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmelerin yatak sayıları toplamı ise, yaklaşık 255.554’tür (Türkiye Otelciler Birliği, 2012). Bu işletmelerin toplamda ne kadar çalışanı olduğuna dair bir veriye ulaşılamamıştır. Ağaoğlu (1992) çalışmasında beş yıldızlı otel işletmelerinde yatak başına 0.59 personel düştüğünü belirtmiştir. Bu bağlamda, Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının sayısının yaklaşık 133,077 kişi olduğu söylenebilir. Bu kadar büyük çapta bir evrene tam sayım

ulaşmanın gerçekçi görülmemesi, ayrıca zaman ve maddi kaybı önlemek amacıyla örneklem belirlenmiştir.

Araştırmada rneklem yöntemi olarak, ihtimalsiz (tesadüfi olmayan) rneklem yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi olarak da bilinen yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Burns, Veeck ve Bush, 2017). Yargısal ya da amaçlı örneklemede örneğe kimin seçileceğinin kararı, bir uzmana ya da konuyu en iyi bilmesi nedeniyle araştırmacıya bırakılmaktadır (Nakip, 2006). Yargısal ya da amaçlı örnekleme yönteminde araştırmacı, araştırma sorularına cevap bulabilmek için ilgisine, uzmanlığına ve seçeceği örneğin evrene benzer olduğunu varsayımına dayanarak, evrenin parçası olan daha kk bir gruptan örnek seçer (Burns, Veeck ve Bush, 2017; Gürbüz ve şahin, 2018).

Bu yöntemde, evrenden seçilen parçanın araştırmanın amacına uygun olduğu ve araştırmacının aradığı bilgiyi bu gruptan sağlayacağı düşünülür (Churchill, Brown ve Suter, 1996). Evrenin homojenliği yüksek ve araştırmacı evreni iyi tanıyorsa, seçilen örneklerin çok iyi sonuçlar vereceği ifade edilmektedir (Arıkan, 2007). Ancak, yargısal ya da amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen rneği oluşturan elemanların evreni ne derece temsil ettiği bilinmediğinden, evren hakkında genelleme yapılamaz.

Altunışık vd. (2012) 100.000 kişi üzerindeki bir kütle için, %95 güven aralığı ve %5 örnekleme hatası ile en az 384 kişiye ulaşılması gerektiğini belirtmektedirler. Bununla birlikte, literatürde örneklem büyüklüğü ile ilgili farklı görüşlerin olduğu söylenebilir. Örneklem sayısının 50 ile 1000 kişi arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre: “ 50 < 99 kişi ise çok kötü, 100 < 199 kişi ise kötü, 200 < 299 kişi ise uygun, 300 < 499 kişi ise iyi, 500 < 999 kişi ise çok iyi, 1000 kişi ve üzerinde ise mkemmел bir örneklem büyüklüğü olduğu ifade edilmektedir (Comrey ve Lee,1992). Kline (1994) ise, 200 kişilik örneklem byklğnn yeterli olacağını, Tabachnick ve Fidel (2014) ise, en az 300 kişilik örneklem byklğnn iyi sonuçlar verebileceğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda açıklamalar ve anketlerin geri dönüş oranları dikkate alınarak dağıtılacak anket sayısı 800 olarak belirlenmiştir.

3.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yönetimi olarak nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Nicel araştırma, bir fenomenin zaman içinde ve genellikle bir ölçüm aracı aracılığıyla farklı araştırmacılar tarafından tutarlı bir şekilde ölçülmesiyle ilgilidir (Cresswell ve Cresswell, 2018). Tutarlı ölçüm, söz konusu ölçüm aracının geçerliliğini ve güvenilirliğini araştırmak için gerekli olan verilerin kesin istatistiksel analizi için gerekli temeli oluşturur (Bryman ve Bell, 2011). Nicel ölçüm aynı zamanda araştırmacının yapılar arasındaki ilişkilerin veya farklılıkların derecesini istatistiksel olarak analiz etmesini sağlar (Bryman ve Bell, 2011).

Tez çalışmasında veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır (Nakip, 2006). Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümdeki sekiz ölçeğe ait toplam ifade sayısı 66'dır. İkinci bölümde ise, katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, sektörde ve işletmede çalışma süresi, eğitim durumu, turizm eğitimi alma durumu, çalıştığı vardiya ve çalışmak istediği vardiya, uyku süresi, çalıştığı departman, görev kademesi ve otelde farklı departmanlarda çalışma durumu) belirlemeye yönelik 13 ifadeye yer verilmiştir.

Tüm ölçeklerde yer alan ifadeler 5 dereceli likert ölçeği şeklinde cevaplanacak şekilde oluşturulmuştur. Derecelendirme, “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “ne katılıyorum ne katılmıyorum” (3), “katılıyorum” (4), “kesinlikle katılıyorum” (5), şeklindedir.

3.4.3. Pilot Araştırma

Pilot araştırmadan önce lider-üye etkileşimi, işyeri arkadaşlığı, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, işgören performansı ve işgören yaratıcılığı ölçeklerinin dil geçerliliğinin sağlanması için çeviri-tekrar çeviri yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, birinci aşamada ölçekler orijinal dilinden (İngilizce) Türkçe'ye 3 öğretim üyesi tarafından çevrilmiştir. İkinci aşamada öğretim üyelerine ölçeklerin 3 farklı İngilizce-Türkçe formları verilerek en uygun çeviriyi seçmeleri istenmiştir. Üçüncü aşamada ise Türkçe ifadelerin İngilizce çevirimi 2 dil bilimci tarafından sağlanmış ve dil bilimcilere orijinal form verilerek karşılaştırması istenmiştir. Orijinal form ile

uyuşmayan maddeler dil bilimciler tarafından tekrar Türkçe'ye çevrilerek ölçeklerin uygulama formu oluşturulmuştur.

Araştırmalarda pilot araştırma kullanılan ölçme araçlarının güvenilirlik ve geçerliliğinin belirlenmesi ve asıl araştırmada kullanılacak ölçeklere son halinin verilmesi amaçlanır. Pilot çalışma ile anket uygulaması esnasında karşılaşılabilecek zorlukların önceden öngörülmesi sağlanır (Van Teijlingen ve Hundley, 2002). Bu zorluklar, ölçüm aracının karmaşıklığı, ölçüm aracındaki ifadelerin araştırılan konuya uygun olup olmadığı, anlaşılabilirliği, eksik olup olmadığı ve yönlendirme içermemesidir (Van Teijlingen ve Hundley, 2002). Bu kapsamda ölçeklerin içerik ve yüzey geçerliliklerin sağlanması amaçlanır. İçerik geçerliliği, bir ölçüm aracının ölçmeyi düşündüğü kavram veya davranışın kabul edilebilir bir temsilini ne ölçüde sağladığı ile ilgilidir. İçerik geçerliliği istatistiksel olmayan bir geçerlilik türüdür. Bir ölçüm aracının hazırlanmasında izlenen sürece dayanır. İçerik geçerliliğinin sağlanmasında en sık kullanılan yöntem ölçek oluşturulurken ilgili konuda uzmanlardan görüş almaktır (Byrne, 2016). Yüzey geçerliliği ise, araştırmaya katılacakların ölçüm aracıda yer alan ifadeleri nasıl algıladığına dayanan başka bir istatistiksel olmayan geçerlilik türüdür. Araştırmaya katılanların, ölçeği kullanılacağı amaç için uygun olarak deneyimlemesi önemlidir. Bu nedenle yüzey geçerliliğinde ilgili evrendekilerin ölçme aracıda kullanılan ifadeleri doğru şekilde anlaması için uygun kelime ve kelime grupların kullanılması önerilmektedir (Byrne, 2016). Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde ölçüm aracının içerik ve yüzey geçerliliği sağlamak için 5 akademisyen, 3 sektör çalışanı ve tez izleme komitesinin görüşü alınmıştır. Değerlendirme sonucunda, örgütlerde insan enerjisi ölçeğinin fiziksel enerji boyutunun “çalışma arkadaşlarım ve müşterilerin isteklerine karşı duyarlıyım” ifadesi “çalışma arkadaşlarımla isteklerine karşı duyarlıyım” ve “müşterilerin isteklerine karşı duyarlıyım” şeklinde iki ayrı ifadeye ayrılmıştır. Ölçüm araçlarında yer alan ifadelere turizm alanına uygun sözcükler eklenerek doğru anlaşılması sağlanmış, düşük cümle ve teknik kavramlardan ölçekler arındırılmıştır. Ayrıca, “ortak yöntem varyans” etkisinden kaçınmak için ölçeklerde ters yönde puanlanacak ifadeler yer verilmiş ve ifadeler rastlantısal olarak sıralanmıştır.

Araştırmanın pilot uygulaması Çorum ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin çalışanları üzerinde Mart 2019-Nisan 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda belediye belgeli 5, turizm işletme belgeli 3 otel işletmesine 100 anket formu dağıtılmıştır. Anket formlarının 89 tanesi geri dönmüştür.

Pilot araştırma sonucunda, ölçeklerin anlaşılabilir, teknik kavramlardan arındırılmış ve alanın terminolojisine uygun olduğu anlaşılmıştır.

3.4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın bu bölümde anket formunda yer alan insan enerjisi, algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, algılanan özerklik, örgütsel bağlılık, işyeri arkadaşlığı, işgören yaratıcılığı ve işgören performansı ölçeklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

İnsan Enerji Ölçeği: Katılımcıların enerji düzeylerini belirlemek amacıyla, Bayram (2016) tarafından geliştirilen 4 boyut (fiziksel, duygusal, zihinsel ve ruhsal) ve 20 ifadeden oluşan “İnsan Enerjisi Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Ölçek orijinalinde 7’li likert tipinde derecelendirilmiştir (Kesinlikle katılmıyorum (1)’dan, kesinlikle katılıyorum (7)’a kadar). Bayram (2016) ölçeğin iç tutarlılık katsayılarını fiziksel enerji alt boyutu için ,876, duygusal enerji alt boyutu için ,859, zihinsel enerji alt boyutu için ,882, ruhsal enerji alt boyutu için ,858 olarak tespit etmiştir. Ölçüm aracında zihinsel enerji boyutu için 1, 10, 20, 30, 40 ve 50. ifadeler, duygusal enerji boyutu için 6, 15, 25, 35 ve 45. ifadeler, fiziksel enerji boyutu için, 7, 16, 26, 36 ve 46. ifadeler, ruhsal enerji boyutu için, 8, 17, 27,3 7 ve 47. ifadeler kullanılmıştır. Ölçekte yer alan duygusal enerji boyutunu ilişkin tüm ifadeler ters kodlanmıştır.

Tablo 3.1. İnsan Enerjisi Ölçeği Alt Boyutlarının İfade Sayıları

Alt Boyutlar	İfade Sayıları
Zihinsel Enerji	6 ifade
Ruhsal Enerji	5 ifade
Fiziksel Enerji	5 ifade
Duygusal Enerji	5 ifade
Toplam	21 ifade

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Otel çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeylerini belirlemek amacıyla, Eisenberger vd. (1986) tarafından ortaya konulmuş olan tek boyut ve 8 ifadeden oluşan “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği”nin kısa formundan yararlanılmıştır.

Ölçüm aracında 4, 13, 23, 33, 43, 53, 56 ve 65. ifadeler otel çalışanlarının örgütsel destek algılarını belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 13, 23, 43 ve 56. ifadeler ters olarak kodlanan ifadelerdir

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği: Otel çalışanlarının şefleri ve müdürleri ile arasındaki ilişkilerinin düzeylerini belirlemek amacıyla, Su Hui vd. (2017) tarafından Graen ve Uhl-Bien (1995)’den adapte ederek oluşturduğu tek boyut 5 ifadeden oluşan “Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği” nden yararlanılmıştır. Ölçüm aracında 9, 18, 28, 38 ve 48. ifadeler otel çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

Algılanan Özerklik Ölçeği: Katılımcıların özerklik düzeylerini belirlemek amacıyla, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen, Türkçe’ye uyarlaması Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından yapılan psikolojik güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarından biri olan 3 ifadeli “özerklik ölçeği”nden yararlanılmıştır. Ölçüm aracında 55, 59 ve 62. ifadeler otel çalışanlarının özerklik düzeyleri belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği: Otel çalışanlarının çalışma arkadaşları ile arasındaki ilişkilerinin düzeylerini belirlemek amacıyla Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından geliştirilen arkadaşlık kurma fırsatı ve arkadaşlık değeri olmak 2 boyut ve her biri 6 ifadeden oluşan toplam 12 ifadeli “İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği” nden yararlanılmıştır. Ölçüm aracında arkadaşlık kurma boyutu için 2, 11, 21, 31, 41 ve 51. ifadeler ve arkadaşlık değeri boyutu için, 3, 12, 22, 32, 42 ve 52. ifadeler kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 52. ifade ters kodlanan ifadedir.

Tablo 3.2. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Alt Boyutlarının İfade Sayıları

Alt Boyutlar	İfade Sayıları
Arkadaşlık Kurma	6 ifade
Arkadaşlık Değeri	6 ifade
Toplam	12 ifade

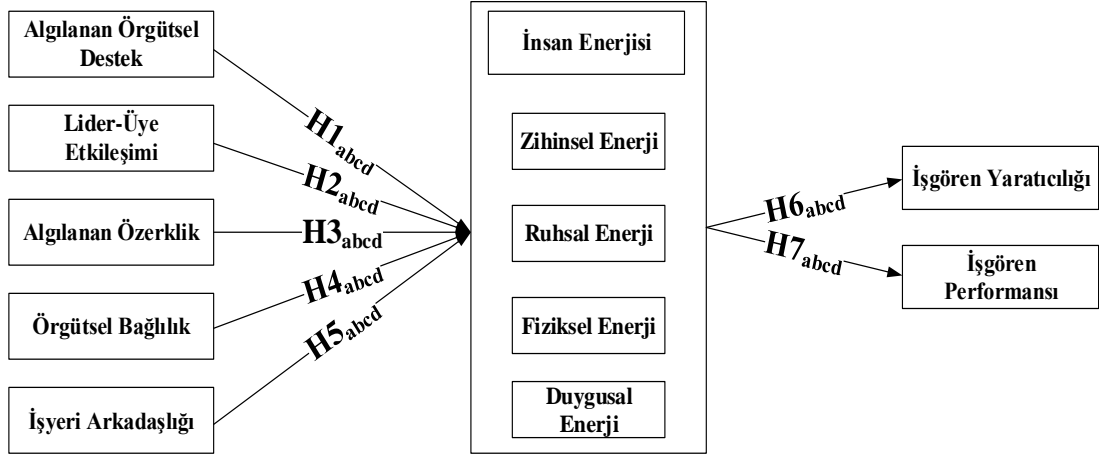
Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla, Mowday, Porter ve Steers (1982) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin tek boyut 9 ifadeden oluşan kısa formundan yararlanılmıştır. Ölçüm aracında 5, 14, 24, 34, 44, 54, 58, 61 ve 64. ifadeler otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

İşgören Performansı Ölçeği: Otel çalışanlarının performans düzeylerini belirlemek amacıyla, Sigler ve Pearson (2000) çalışmalarında kullandıkları tek boyut ve 4 ifadeden oluşan “İşgören Performansı Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Ölçüm aracında 57, 60, 63 ve 66. ifadeler otel çalışanlarının örgütsel destek algılarını belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

İşgören Yaratıcılığı Ölçeği: Otel çalışanlarının yaratıcılık düzeylerini belirlemek amacıyla, Jaiswal and Dhar (2015)’in çalışmalarında kullandıkları tek boyut ve 4 ifadeden oluşan “İşgören Yaratıcılığı Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Ölçüm aracında 19, 29, 39 ve 49. ifadeler otel çalışanlarının yaratıcılıklarını belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, literatür taraması sonucunda belirlenen önermeler çerçevesinde, insan enerjisinin öncül ve ardıllarını ifade eden değişkenler dikkate alınarak araştırma modeli oluşturulmuştur. Şekil 3.1’ de araştırmanın modeline yer verilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın literatür taraması sonuçlarına uygun olarak modelin çözümlenmesini sağlayacak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algılarının insan enerjisi düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

- H1a: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algılarının zihinsel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H1b: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algılarının ruhsal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H1c: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algılarının fiziksel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H1d: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algılarının duygusal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H2: Otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeylerinin insan enerjisi düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

- H2a: Otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeylerinin zihinsel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H2b: Otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeylerinin ruhsal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H2c: Otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeylerinin fiziksel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H2d: Otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeylerinin duygusal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H3: Otel işletmesi çalışanlarının özerklik algılarının insan enerjisi düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H3a: Otel işletmesi çalışanlarının özerklik algılarının zihinsel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H3b: Otel işletmesi çalışanlarının özerklik algılarının ruhsal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H3c: Otel işletmesi çalışanlarının özerklik algılarının fiziksel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H3d: Otel işletmesi çalışanlarının özerklik algılarının duygusal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H4: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin insan enerjisi düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H4a: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin zihinsel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H4b: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ruhsal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H4c: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin fiziksel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H4d: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin duygusal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H5: Otel işletmesi çalışanlarının işyeri arkadaşlığı düzeylerinin insan enerjisi düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H5a: Otel işletmesi çalışanlarının işyeri arkadaşlığı düzeylerinin zihinsel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H5b: Otel işletmesi çalışanlarının işyeri arkadaşlığı düzeylerinin ruhsal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H5c: Otel işletmesi çalışanlarının işyeri arkadaşlığı düzeylerinin fiziksel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H5d: Otel işletmesi çalışanlarının işyeri arkadaşlığı düzeylerinin duygusal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H6: Otel işletmesi çalışanlarının insan enerjisi düzeylerinin yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır.

H6a: Otel işletmesi çalışanlarının zihinsel enerji düzeylerinin yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır.

H6b: Otel işletmesi çalışanlarının ruhsal enerji düzeylerinin yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır.

H6c: Otel işletmesi çalışanlarının fiziksel enerji düzeylerinin yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır.

H6d: Otel işletmesi çalışanlarının duygusal enerji düzeylerinin yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır.

H7: Otel işletmesi çalışanlarının insan enerjisi düzeylerinin performansları üzerinde etkisi vardır.

H7a: Otel işletmesi çalışanlarının zihinsel enerji düzeylerinin performansları üzerinde etkisi vardır.

H7b: Otel işletmesi çalışanlarının ruhsal enerji düzeylerinin performansları üzerinde etkisi vardır.

H7c: Otel işletmesi çalışanlarının fiziksel enerji düzeylerinin performansları üzerinde etkisi vardır.

H7d: Otel işletmesi çalışanlarının duygusal enerji düzeylerinin performansları üzerinde etkisi vardır.

3.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından 2019 yılı Eylül-Aralık ayları arasında toplanmıştır. Antalya ili, ilçe ve beldelerinde Belek (8 otel), Alanya (8 otel), Manavgat (6 otel), Kemer (5 otel), Tekirova (4 otel), Side (7 otel) ve Titreyengöl (3 otel) faaliyet gösteren araştırmaya katılmaya gönüllü olan 41 beş yıldızlı otel işletmesine 800 anket dağıtılmıştır. Araştırmacı, anketlerin bir kısmını insan kaynakları departmanı aracılığıyla (350 anket), bir kısmı tanıdık yönetici ve çalışanlar aracılığıyla (300 anket), geri kalan kısmı ise yüz yüze (150 anket) doldurarak elde etmiştir. İnsan

kaynakları aracılığı ile dağıtılan anketlerin 119 tanesi, tanıdıklar aracılığıyla yapılan anketlerin 256 tanesi, yüz yüze yapılan anketlerin ise 97 tanesi geri toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %59'dur. Forza (2002), bu oranın %20 ve üzerinde olmasının kabul edilebilir düzeyde olduğunu belirtmiştir. Geri dönen anketlerin 79 tanesi formun hatalı ve eksik doldurulması sebebiyle analize dahil edilmemiştir. Kalan 393 (Belek 128 anket, Kemer 39 anket, Tekirova 35 anket, Side 57 anket, Manavgat 48 anket, Alanya 71 anket ve Titreyengöl 15 anket) kullanılabilir anket ile analizler yapılmıştır. Analizlerde öncelikle katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş, daha sonra katılımcılar tarafından verilen cevapların normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, sekiz değişken ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerliliğini ölçmek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirliklerini ölçmek için iç tutarlılık testi yapılmış ve cronbach alfa değerlerine yer verilmiştir. Araştırmanın tanımlayıcı istatistikleri tablolaştırılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler ile bu ilişkilerin yönü ve derecesini görmek için korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

3.7. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılanlara ait demografik özelliklere ait bulgular, ölçüm araçlarının normallik varsayımları, geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları, tanımlayıcı istatistikler (ortalama, katılma düzeyleri, standart sapma, varyans), değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları ve araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenlerine Ait Frenkans Dağılımı

CİNSİYET	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	174	44,3
Erkek	219	55,7
YAŞ	Frekans	Yüzde (%)
18-20 Yaş arası	31	15,5
21-23 Yaş arası	69	17,6
24-26 Yaş arası	67	17,0
27-29 Yaş arası	49	12,5
30-32 Yaş arası	57	14,5

33-35 Yaş arası	52	13,2
36 Yaş ve üzeri	38	9,7
MEDENİ DURUM	Frekans	Yüzde (%)
Evli	139	35,4
Bekar	254	64,6
EĞİTİM DURUMU	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	59	15,0
Lise	199	50,7
Ön lisans	95	24,2
Lisans	30	7,6
Lisansüstü	10	2,5
OTELDE ÇALIŞMA SÜRESİ	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıl ve altı	155	39,5
2-3 Yıl arası	131	33,3
4-5 Yıl arası	70	17,8
6 Yıl ve üzeri	37	9,4
SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıl ve altı	41	10,4
2-4 Yıl arası	143	36,4
5-7 Yıl arası	113	28,8
8 Yıl ve üzeri	96	24,4
TURİZM EĞİTİMİ DURUMU	Frekans	Yüzde (%)
Turizm eğitimi aldım	199	50,6
Turizm eğitimi almadım	194	49,4
ÇALIŞILAN VARDİYA DURUMU	Frekans	Yüzde (%)
08-16 Arası	140	35,6
16-24 Arası	170	43,3
13-21 Arası	28	7,1
12-20 Arası	23	5,9
06-14 Arası	13	3,3
04-12 Arası	19	4,8
ÇALIŞMAK İSTENİLEN VARDİYA	Frekans	Yüzde (%)
Çalıştığım vardiyada devam etmek isterim	295	75,1
Farklı vardiyada çalışmak isterim	98	24,9
UYKU SÜRESİ DURUMU	Frekans	Yüzde (%)
5 Saat ve altı	40	10,2
6 Saat	90	22,9
7 Saat	81	20,6
8 Saat	123	31,3
9 Saat ve üstü	59	15,0
ÇALIŞILAN DEPARTMAN	Frekans	Yüzde (%)
Servis	125	31,8
Bar	64	16,3
Mutfak	55	14,0
Önbüro	58	14,8
Kat Hizmetleri	66	16,8
Diğer	25	6,4
FARKLI DEPARTMANDA ÇALIŞMA DURUMU	Frekans	Yüzde (%)
Otelde farklı departmanda çalıştım	59	15,0
Otelde farklı departmanda çalışmadım	334	85,0
GÖREV KADEMESİ	Frekans	Yüzde (%)
Çalışan	354	90,1
Yönetici	39	9,9
TOPLAM	393	100

Tablo 3.3 incelendiğinde araştırma katılanların; %55,7'sinin erkek, %44,3'ünün kadın olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (%62,5) 18-29 yaş aralığında, %37,5'inin ise 30 yaş ve üzeri olduğunun bu sonuçlara göre, otel işletmelerinin daha çok genç yaşta çalışanlar tercih ettiğini söylemek mümkündür.

Katılımcıların %64,6'sının bekar, % 35,4'ünün evli, olduğunu, bu sonuç sonuçlara göre otel işletmelerinin daha çok bekar çalışan tercih ettiğini söylemek mümkündür. Katılımcıların %50,7'sinin lise, % 24,2'sinin ön lisans, %15'inin ilköğretim %7,6'sının lisans ve %2,5'inin lisansüstü eğitim düzeyinde oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların %39,5'inin 1 yıl ve daha az süredir, %33,3'ünün 2-3 yıl arası, %17,8'inin 4-5 yıl arası, %9,4'ünün 6 yıl ve daha uzun süredir mevcut otelde çalıştıklarını, sektörde çalışma süreleri incelendiğinde ise, araştırmaya katılanların %36,4'ünün 2-4 yıl arasında, %28,8'inin 5-7 yıl arasında, %24,4'ünün 8 yıl ve üzeri, %10,4'ünü ise 1 yıl ve daha az süredir sektörde çalıştıkları tespit edilmiştir.

Katılımcıların çok büyük çoğunluğu (%86,6) 2 ve üzeri yıldır sektörde çalışırken, aynı otelde 2 yıl ve üzeri çalışanların oranının %60,5 olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, konaklama endüstrisindeki işgücü devir oranının yüksekliğini kanıtlar niteliktedir. Katılımcıların %50,6'sı turizm eğitimi almış, %49,4'ü ise turizm eğitimi almamıştır. Ancak örgün turizm eğitimi almayan katılımcıların hizmet içi eğitimlerle desteklendiği, araştırma esnasındaki görüşmelerde gözlenmiştir. Katılımcıların, %43,3'ünün 16-24, %35,6'sının 08-16, %7,1'inin 13-21, %5,9'unun 12-20, %3,3'ünün 06-14 ve %4,8'inin 04-12 vardiyasında çalıştıkları, %75,1'inin çalıştığı vardiyadan memnun olduğu, %24,9'unun ise çalıştıkları vardiyayı değiştirmek istedikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların uyku süresi incelendiğinde ise, %31,3'ünün 8 saat, %22,9'unun 6 saat, %20,6'sının 7 saat, %15'inin 9 ve saat üzeri, %10,2'sinin ise 5 saat ve altında uyudukları tespit edilmiştir. Katılımcıların, %62,1'inin yiyecek içecek departmanında, %16,8'inin kat hizmetleri, %14,8'inin önbüro ve %6,4'ünün diğer departmanlarda çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların %15'inin çalıştığı otelde

farklı departmanlarda da çalıştığı, %85'inin ise farklı departmanda çalışmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların %90,1'i çalışan statüsünde iken, %9,9'u yönetici statüsündedir.

3.7.1. Araştırmanın Normallik Varsayımının İncelenmesi

Normallik parametrik istatistiklerin bir önkoşuludur, yani normallik koşulu karşılanmazsa, araştırmacının parametrik olmayan istatistikleri kullanmak zorunda kalacağı anlamına gelir. İkincisi, örneklemin ve belirli bir maddeye verilen yanıtların normal dağılımı, çalışma sonuçlarının diğer örneklem gruplar içinde genelleştirilebilirliği ile doğrudan ilişkilidir. Normallik varsayımı, basıklık ve çarpıklık değerleri ile belirlenmiştir. Literatürde basıklık ve çarpıklık değerlerinin yer alması gereken değerler ile ilgili farklı yaklaşımlar olduğunu söylemek mümkündür. Tabachnick ve Fidell (2014) bu değerlerin ± 1 arasında olmasının, Kunnan (1998) ve Field (2009) ise ± 2 arasında olmasının veri setinin normal dağılım varsayımını karşıladığını ifade etmektedirler. Hoyle ve Panter (1995) ile Bollen (1989) ise basıklık değerinin ± 7 arasında, çarpıklık değerinin ± 2 arasında yer almasının, Kline (2016) ise basıklık değerinin ± 10 , çarpıklık değerinin ± 3 aralığında olmasının veri setinin normallik varsayımı için yeterli görmüşlerdir. Değişkenler ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık basıklık değerlerine Tablo 3.4'de yer verilmiştir.

Normallik testine geçmeden önce duygusal enerji ölçeğinin tüm maddeleri, algılanan örgütsel destek ölçeğinin 2., 3., 5. ve 7. maddeleri ve arkadaşlık değeri ölçeğinin 6. ifadesi ters kodlandığı için düzenlenmiştir.

Tablo 3.4. Ölçüm Araçlarına Ait Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Ölçekler	İfadeler	Çarpıklık	Basıklık
Zihinsel Enerji	Enerjim diğer çalışma arkadaşlarımı da etkiler.	-,470	-,847
	Çevremdeki insanlar enerjimle çalışma ortamını etkilediğimi söylerler	-,477	-,775
	Diğer insanlarla çok çabuk iletişime geçerim.	-,515	-,687
	Çalışma arkadaşlarıma karşı sıcak davranırım.	-,538	-,644
	Çalışma arkadaşlarımla isteklerine karşı duyarlıyım.	-,586	-,579
	Müşterilerin isteklerine karşı duyarlıyım.	-,462	-,734
Ruhsal Enerji	Çalıştığım otel işletmesinde tüm çalışanlara değer verilmektedir.	-,374	-1,172
	Çalıştığım otel işletmesinde tüm çalışanlar ortak bir bilinç çerçevesinde hareket ederler.	-,221	-1,100

	Çalıştığım otel işletmesinin amaçlarına ulaşılabilmesi için çaba göstermem beni mutlu eder.	-,734	-,658
	Çalıştığım otel işletmesine değer kattığımı düşünüyorum.	-,504	-1,088
	Yaptığım işin benim için özel bir anlamı var.	-,544	-,842
Fiziksel Enerji	Çalışma saatlerinde işimi tamamlamak için yüksek enerjiye sahibim.	-,755	-,602
	İşimi başarılı bir şekilde tamamlamak için gerekli enerjiye sahibim.	-,654	-,663
	Sabahları işe geldiğimde yeni gün için yeterli enerjiye sahibim.	-,673	-,669
	Fiziksel olarak yeterli güce sahibim.	-,608	-,696
	Kendimi genellikle dinç hissederim.	-,696	-,637
Duyusal Enerji	Çalışma arkadaşlarımla davranışları beni çok fazla rahatsız eder.	-,736	-,332
	İşimi yaparken kontrolü kaybettiğim zamanlar olur.	-,652	-,482
	Çalışma arkadaşlarımla tarafından dışlandığımı düşünüyorum.	-,720	-,479
	Çalışma arkadaşlarımla birlikte hareket etmek bende stresli olmama neden olur.	-,454	-,802
	Yaptığım iş insanlara sert davranmama neden olur.	-,518	-,731
Algılanan Örgütsel Destek	Çalıştığım otelde, otelin yararına olabilecek yaptığım katkılara yöneticiler tarafından değer verilir.	-,555	-,703
	Çalıştığım otelde, gösterdiğim ekstra çabalar yöneticiler tarafından takdir edilmez.	-,240	-1,154
	Çalıştığım otelde, şikayetlerim yöneticiler tarafından dikkate alınmaz.	-,481	-,980
	Çalıştığım otelde, yöneticiler gerçekten benim iyiliğimi düşünür.	-,554	-,792
	Çalıştığım otelde, işimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam da bu yöneticiler tarafından fark edilmez.	-,323	-1,117
	Çalıştığım otelde, işimdeki genel memnuniyetim yöneticiler tarafından dikkate alınır.	-,430	-1,144
	Çalıştığım otelde, yöneticiler bana çok az ilgi gösterir.	-,304	-1,270
	Çalıştığım otelde, işteki başarılarımla yöneticilerim gurur duyar.	-,647	-,701
Lider-Üye Etkileşimi	Şefim\Müdürümü yaptıklarımla nasıl memnun edebileceğimi bilirim.	-,180	-1,168
	Şefim\Müdürüm iş problemlerimi ve ihtiyaçlarımı iyi bir şekilde anlar.	-,104	-1,188
	Şefim\Müdürüm potansiyelimi iyi bilir.	-,245	-1,191
	Şefim\Müdürüm işimdeki sorunları çözmeme yardımcı olmak için tüm gücünü kullanır.	-,018	-1,246
	Şefim\Müdürüm konumu gereği kurduğu otoritenin zarar görmesi olasılığına rağmen beni savunur.	-,130	-1,254
	Şefim\Müdürümü yaptıklarımla nasıl memnun edebileceğimi bilirim.	-,180	-1,168
	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	-,442	-,786
Özerklik	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	-,654	-,237
	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	-,851	,045
	İş arkadaşlarımı yakından tanımak için uygun ortama sahibim.	-,527	-1,038
	İşteki sorunları çözmek için iş arkadaşlarımla birlikte hareket edebilirim.	-1,153	,657
Arkadaşlık Kurma	Çalıştığım otelde, gayri resmi olarak konuşma ve başkalarıyla görüşme imkanına sahibim.	-,956	,206
	Çalıştığım otelde, çalışanlar arasındaki iletişim teşvik edilmektedir.	-,705	-,186
	Çalıştığım otelde, samimi konuşma verilen iş tamamlandığı sürece hoş görülür.	-,822	,052
	Çalıştığım otelde yakın arkadaşlıklar kurma fırsatına sahibim.	-1,002	,189
	Çalıştığım otelde, sağlam arkadaşlıklara sahibim.	-1,134	,233
	İş arkadaşlarımla çalıştığım otel dışında da etkinlikler yaparım.	-,859	-,304
Arkadaşlık Değeri	Çalıştığım oteldeki insanlara güvenirim.	-,063	-1,147
	İş arkadaşlarımla çoğuna çok fazla güvenebileceğimi hissederim.	-,548	-,946
	İş arkadaşlarımı görebilmek, işime isteyerek gitmemin bir nedenidir.	-,992	-,017
	Birlikte çalıştığım herhangi birinin, iş arkadaşlığı dışında gerçek bir arkadaş olduğunu düşünmüyorum.	-,849	-,256
	Çalıştığım otelin başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenin ötesinde bir çaba göstermeye istekliyim.	-,594	-,879
	Çalıştığım otel hakkında arkadaşlarımla çalışmak için harika bir otel olduğunu konuşuruz.	-,568	-,686

	Çalıştığım otelde, çalışmaya devam etmek için hemen hemen her türlü işi kabul ederim.	-,769	-,606
	Kişisel değerlerimle çalıştığım otelin değerlerini çok benzer buluyorum.	-,787	-,276
	Başkalarına bu otelin bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.	-,609	-,904
	Çalıştığım otel, en iyi iş performansını sergilemem konusunda bana ilham veriyor.	-,657	-,696
	İş seçiminde bu oteli, diğer otellere tercih ettiğim için çok memnunum.	-,645	-,748
	Bu otelin, geleceğini gerçekten önemsiyorum.	-,614	-,696
	Bu otelin, benim çalışabileceğim oteller içerisinde en iyisi olduğunu düşünüyorum.	-,557	-,740
İşgören Yaratıcılığı	İşimde yaratıcılığımı gösteririm.	-,508	-,616
	İşimde karşılaştığım problemleri çözmek için yeni fikirler ve yollar ararım.	-,421	-,722
	İşle ilgili uygulanabilir yeni fikirler üretirim.	-,422	-,795
	İşle ilgili uygulanabilecek yeni yöntemler için fırsatları belirlerim.	-,200	-,941
İşgören Performansı	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	-,701	-,443
	Çoğunlukla iş hedeflerime ulaşıyorum.	-,694	-,306
	Sunduğum hizmetin kalitesinde standartlara ulaşıyorum.	-,732	-,255
	Bir problemle karşılaştığımda en hızlı şekilde çözüm üretirim.	-,619	-,458

Tablo 3.4'e göre, ölçüm araçlarının çarpıklık değerlerinin -1,153 ile -0,018 aralığında, basıklık değerlerinin ise, -1,270 ile ,0,657 aralığında yer aldığı görülmüştür. Bu sonuçlar, ölçüm araçlarına ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerinin normallik koşulunu sağladığı söylenebilir. Verilerin normallik koşulunu sağladığı belirlendikten sonra, ölçüm araçlarının geçerliliğini belirlemek için açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

3.7.2. Ölçeklerin Yapı Geçerliliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerlilikleri analiz edilmiştir. Geçerlilik ele alınan kavramın gerçek anlamını ne derecede temsil ettiği ile ilgilidir (Babbie, 2006). Bir ölçüm aracı doğrulanırken birincil amaç, ölçüm aracının ölçmeyi düşündüğü kavramı doğru bir şekilde temsil ettiğini istatistiksel olarak kanıtlamaktır. Bu kapsamda ölçeklerin yapı geçerliliklerinin belirlenmesinde açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanacaktır.

3.7.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

Faktör analizi, bir ölçüm aracının yapısal geçerliliğini belirlemek için kullanılan bir tekniktir (Kline, 2016). Faktör analizi, bir ölçüm aracındaki maddelerin ne derece ilişkili olduğunu değerlendirmeyi gerektirir (Field, 2009). Bir yapının benzer yönlerini ölçen maddeler, kümelenecek araştırmacının her bir ölçüm aracının boyutlarını

tanımlamasına izin verir (Hair vd., 2010). Bu, ölçüm araçları içinde yer alan maddelerin test edilen yapıya uygun olup olmadığını tespit edilmesine yardımcı olacaktır. Faktör analizi, yapının farklı kültür grupları için yapısal olarak benzer olup olmadığı hakkında da bilgi sağlayabildiğinden, yapı denkliğini ölçmek için de yararlı bir araçtır (Van de Vijver ve Leung, 1997). AFA, veriler üzerinde önceden belirlenmiş fikirler dayatmadan anketteki bir dizi öğenin temel yapısını ortaya koymak için kullanılacak bir yaklaşımdır. Bir AFA'nın temel özelliklerinden biri, verilere önceden tasarlanmış bir yapı uygulanmamasıdır. Uygulama sonucunda elde edilen veriler temel faktörlerin ampirik bir modelini elde etmek için kullanılır (Hair vd., 2010). Bir AFA sırasında, ölçüm aracını oluşturan öğeler, katılımcılardan toplanan yanıtları destekleyecek herhangi bir faktörle ilgilidir. Bu maddeler daha sonra ölçüm aracındaki çeşitli faktörleri tanımlayan ve ölçen alt boyutlara ayrılabilir. Eşzamanlı olarak birkaç faktörü kapsayan veya önerilen bir faktörü ölçmeyen maddeler ölçüm araçlarından çıkarılabilir (Kahn, 2006; Worthington ve Whittaker, 2006). Hair vd. (2010) göre, 0.4'lük bir faktör yükünün, yapının yorumlanması için minimum gereksinimleri karşıladığı, 0.5 ve üzerindeki faktör yüklerinin anlamlı kabul edildiğini, 0.7'yi aşan faktör yüklerinin iyi tanımlanmış bir yapıyı temsil ettiğini ve birden çok faktöre yüklenen değişkenlerin çapraz yükleme olarak tanımlandığını ifade etmektedirler. AFA yaygın olarak araştırmacı tarafından tümevarımsal muhakeme gerektiren teori üreten analiz tekniği olarak kabul edilir. DFA ise, güçlü ampirik ve teorik bilgilere dayanma eğilimindedir (Stevens, 2009). Bu nedenle, daha kapsamlı sonuç elde etmek için AFA'yı genellikle DFA izler.

Faktör analizinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, veri kümesinin maddeler arası korelasyon matrisinde yeterli korelasyonlar bulunmasına bağlıdır. Faktör analizi için verilerin uygunluğu Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği ölçüsü ve Bartlett's Küresellik Test'i ölçüm aracının maddeler arası korelasyon matrisine uygulanarak belirlenebilir (Hair, vd., 2010). Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için ise öncelikle KMO (Kaiser Mayer Olkin) ve Bartlett testleri uygulanmıştır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. KMO değerleri .0.90-100 arasında ise mükemmel, 0.80-0.89 arasında ise çok iyi, 0.70-0.79 arasında ise iyi ,0.60-0.69 arasında ise vasat, 0.50-0.59 kabul edilebilir , 0.49 ve altında kabul edilemez olarak ifade edilmektedir (Tavşancıl,

2010). Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması da beklenmektedir. Bu da Bartlett testiyle incelenmektedir. Bartlett testinde ki-kare fark analizi anlamlı ise ($p<0,05$) dağılım normal kabul edilmektedir. Özetle, KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) olması gerekmektedir. Bununla birlikte, araştırmada ölçüm araçlarının faktör yapılarının belirlenmesinde özdeğeri 1’den büyük olan faktörler ve toplam açıklanan varyans yüzdesi 50’nin üstünde değerler alanlar dikkate alınmıştır. Faktör analizinde orthogonal yöntemlerden biri olan, sosyal bilimler alanında en çok kullanılan ve yorumlaması kolay olan varimax yöntemi kullanılmıştır (Karagöz, 2016).

Tablo 3.5. Ölçeklere Ait KMO ve Bartlett’s Testleri Sonuçları

		İnsan Enerjisi	Algılanan Örgütsel Destek	Lider-Üye Etkileşimi	Algılanan Özerklik
KMO Örneklem Yeterliliği Testi		0,942	0,930	0,851	0,701
Bartlett’s Testi	Ki-Kare (χ^2)	6214,528	2122,316	692,751	331,117
	df	210	28	10	3
	Sig (p)	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 3.5. devamı

		Örgütsel Bağlılık	İşyeri Arkadaşlığı	İşgören Yaratıcılığı	İşgören Performansı
KMO Örneklem Yeterliliği Testi		0,921	0,845	0,784	0,768
Bartlett’s Testi	Ki-Kare (χ^2)	2418,682	1556,284	457,604	516,368
	df	36	55	6	6
	Sig (p)	0,000	0,000	0,000	0,000

Ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığını görmek için KMO ve Bartlett’s değerlerine bakılmıştır. Tablo 3.5’de görüldüğü gibi bütün ölçekler için KMO örneklem yeterliliği testi değerlerinin yüzde 50’nin üzerinde olduğu, Bartlett’s testi değerlerinin de anlamlı ($p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

KMO ve Bartlett’s testleri sonrasında, araştırmada kullanılan insan enerjisi, algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, algılanan özerklik, örgütsel bağlılık, işyeri arkadaşlığı, işgören yaratıcılığı ve işgören performansı ölçeklerinin faktör yapıları

belirlenmiş olup, aşağıda sekiz ölçeğe ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.6. İnsan Enerjisi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1	2	3	4	Açıklanan Varyans
Zihinsel Enerji (1)					
ZihinselE1	,766				21,344
ZihinselE2	,823				
ZihinselE3	,758				
ZihinselE4	,794				
ZihinselE5	,765				
ZihinselE6	,810				
Fiziksel Enerji (2)					
FizikselE1		,787			19,515
FizikselE2		,772			
FizikselE3		,779			
FizikselE4		,792			
FizikselE5		,783			
Ruhsal Enerji (3)					
RuhsalE1			,770		17,593
RuhsalE2			,794		
RuhsalE3			,734		
RuhsalE4			,724		
RuhsalE5			,659		
Duygusal Enerji (4)					
DuygusalE1				,621	13,877
DuygusalE2				,694	
DuygusalE3				,785	
DuygusalE4				,802	
DuygusalE5				,596	
N=393; KMO= ,942; Bartlett $\chi^2=6214,528$; Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi=72,329					

Otel işletmesi çalışanlarının enerji düzeylerini ölçmek için geliştirilen, 21 ifade ve 4 boyuttan oluşan “insan enerjisi ölçeğinin” yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.6’da görüldüğü üzere yapılan AFA sonucunda “insan enerjisi ölçeği” için 4 boyutlu bir yapı oluşmuştur. Birinci faktörde zihinsel enerji boyutunun maddeleri, ikinci faktörde fiziksel enerji boyutunun maddeleri,

üçüncü faktörde ruhsal enerji boyutunun maddeleri, dördüncü faktörde ise duygusal enerji boyutunun maddeleri kümelenmiştir. Faktörlerdeki kümelenmelerin ölçeğin orijinaline uygun şekilde olduğu tespit edilmiştir. Zihinsel enerji boyutu için faktör yüklerinin ,758 ile ,823 arasında; fiziksel enerji boyutu için faktör yüklerinin ,772 ile ,792 arasında; ruhsal enerji boyutu için ise faktör yüklerinin ,659 ile ,794 arasında; duygusal enerji boyutu için faktör yüklerinin ,621 ile ,802 arasında değerler aldığı görülmüştür. Dört faktörün toplam varyansın yüzde 72,329'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Birinci faktör olan zihinsel enerji alt boyutu toplam varyansın yüzde 21,344'ünü, ikinci faktör olan fiziksel enerji alt boyutu toplam varyansın yüzde 19,515'ini, üçüncü faktör olan ruhsal enerji alt boyutu toplam varyansın yüzde 17,593'ünü, dördüncü faktör olan duygusal enerji alt boyutu toplam varyansın yüzde 13,877'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.7. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1	Açıklanan Varyans
Algılanan Örgütsel Destek (1)		
ÖrgütselD1	,829	61,784
ÖrgütselD2(R)	,830	
ÖrgütselD3(R)	,842	
ÖrgütselD4	,797	
ÖrgütselD5(R)	,814	
ÖrgütselD6	,713	
ÖrgütselD7(R)	,783	
ÖrgütselD8	,663	
N=393; KMO= ,93; Bartlett $\chi^2=2122,316$; Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi=61,784		

Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algılarını ölçmek için kullanılan, sekiz ifadeden oluşan “algılanan örgütsel destek” ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan AFA sonucunda ölçek maddeleri orijinaline uygun şekilde tek boyutta kümelenmiştir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri ,663 ile ,842 arasında değerler almıştır. Tüm maddeler için ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 61,784'dür. Ayrıca ölçeğin tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 3.8. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1	Açıklanan Varyans
Lider-Üye Etkileşimi (1)		
Lider-Üye Etkileşimi1	,801	60,606
Lider-Üye Etkileşimi2	,803	
Lider-Üye Etkileşimi3	,730	
Lider-Üye Etkileşimi4	,753	
Lider-Üye Etkileşimi5	,802	
N=393; KMO= ,851; Bartlett $\chi^2=692,751$; Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi=60,606		

Otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeylerini belirlemek için beş madde ve tek boyuttan oluşan “lider-üye etkileşimi” ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan AFA sonucunda ölçek maddeleri orijinaline uygun şekilde tek boyutta kümelendiği gözlenmiştir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri ,730 ile ,803 arasında değerler almıştır. Tüm maddeler için ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 60,606’dır. Ayrıca ölçeğin tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 3.9. Algılanan Özerklik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1	Açıklanan Varyans
Algılanan Özerklik (1)		
Özerklik1	,845	69,720
Özerklik2	,846	
Özerklik3	,813	
N=393; KMO= ,851; Bartlett $\chi^2=331,117$; Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi=69,720		

Otel işletmesi çalışanlarının özerklik algılarını belirleyebilmek için kullanılan, üç ifadeden oluşan “algılanan özerklik” ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan AFA sonucunda ölçek maddeleri orijinaline uygun şekilde tek boyutta kümelendiği gözlenmiştir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri ,813 ile ,846 arasında değerler almıştır. Tüm maddeler için ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 69,720’dir. Ayrıca ölçeğin tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 3.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1	Açıklanan Varyans
Örgütsel Bağlılık (1)		
Bağlılık1	,843	62,816
Bağlılık2	,796	
Bağlılık3	,638	
Bağlılık4	,661	
Bağlılık5	,860	
Bağlılık6	,847	
Bağlılık7	,873	
Bağlılık8	,839	
Bağlılık9	,736	
N=393; KMO= ,921; Bartlett $\chi^2=2418,682$; Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi=62,816		

Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını belirleyebilmek için kullanılan, sekiz ifade ve tek boyuttan oluşan “örgütsel bağlılık” ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan AFA sonucunda ölçek maddeleri orijinaline uygun şekilde tek boyutta kümelenmiştir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri ,638 ile ,873 arasında değerler almıştır. Tüm maddeler için ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 62,816’dır. Ayrıca ölçeğin tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 3.11. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1	2	Açıklanan Varyans
Arkadaşlık Kurma (1)			
Ark.Kurma2	,793		23,718
Ark.Kurma3	,759		
Ark.Kurma4	,675		
Ark.Kurma5	,619		
Ark.Kurma6	,675		
Arkadaşlık Değeri (2)			
Ark.Değeri1		,801	32,279
Ark.Değeri2		,828	
Ark.Değeri3		,575	
Ark.Değeri4		,780	
Ark.Değeri5		,843	
Ark.Değeri6(r)		,681	
N=393; KMO= ,845; Bartlett $\chi^2=1556,287$; Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi=55,997			

Otel işletmesi çalışanlarının işyeri arkadaşlık düzeylerini belirlemek için on iki ifade ve iki boyuttan oluşan “işyeri arkadaşlığı ölçeğinin” yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan AFA sonucunda ölçek maddelerinin orijinaline uygun şekilde iki boyutta kümelendiği görülmüştür.

Arkadaşlık kurma boyutu için faktör yüklerinin ,619 ile ,793 arasında; arkadaşlık değeri boyutu için faktör yüklerinin ,575 ile ,843 arasında değerler aldığı görülmüştür. İki faktörün toplam varyansın yüzde 55,997’sini açıkladığı belirlenmiştir. Birinci faktör olan arkadaşlık kurma alt boyutunun toplam varyansın yüzde 23,718’ini, ikinci faktör olan arkadaşlık değeri alt boyutunun toplam varyansın yüzde 32,279’unu açıkladığı tespit edilmiştir. Arkadaşlık kurma boyutunun ilk maddesinin faktör yükünün 0.50’den küçük olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

Tablo 3.12. İşgören Yaratıcılığı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1	Açıklanan Varyans
İşgören Yaratıcılığı (1)		
Yaratıcılık1	,797	62,174
Yaratıcılık2	,797	
Yaratıcılık3	,810	
Yaratıcılık4	,749	
N=393; KMO= ,921; Bartlett $\chi^2=2418,682$; Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi=62,174		

Otel işletmesi çalışanlarının yaratıcılık düzeylerini belirlemek için dört madde ve tek boyuttan oluşan “işgören yaratıcılığı” ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan AFA sonucunda ölçek maddeleri orijinaline uygun şekilde tek boyutta kümelenebilir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri ,749 ile ,810 arasında değerler almıştır. Tüm maddeler için ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 62,174 olduğu görülmüştür. Ayrıca ölçeğin tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 3.13. İşgören Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1	Açıklanan Varyans
İşgören Performansı (1)		
İşgörPer1	,771	63,651
İşgörPer2	,843	
İşgörPer3	,809	
İşgörPer4	,765	
N=393; KMO= ,921; Bartlett $\chi^2=2418,682$; Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi=63,651		

Otel işletmesi çalışanlarının performans düzeylerini belirlemek için dört madde ve tek boyuttan oluşan “işgören performansı” ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan AFA sonucunda ölçek maddeleri orijinaline uygun şekilde tek boyutta kümelenebilir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri ,765 ile ,843 arasında değerler almıştır. Tüm maddeler için ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 63,651’dir. Ayrıca ölçeğin tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda sekiz ölçeğe ait ifadelerin yapı geçerliliğine sahip oldukları gözlenmiştir.

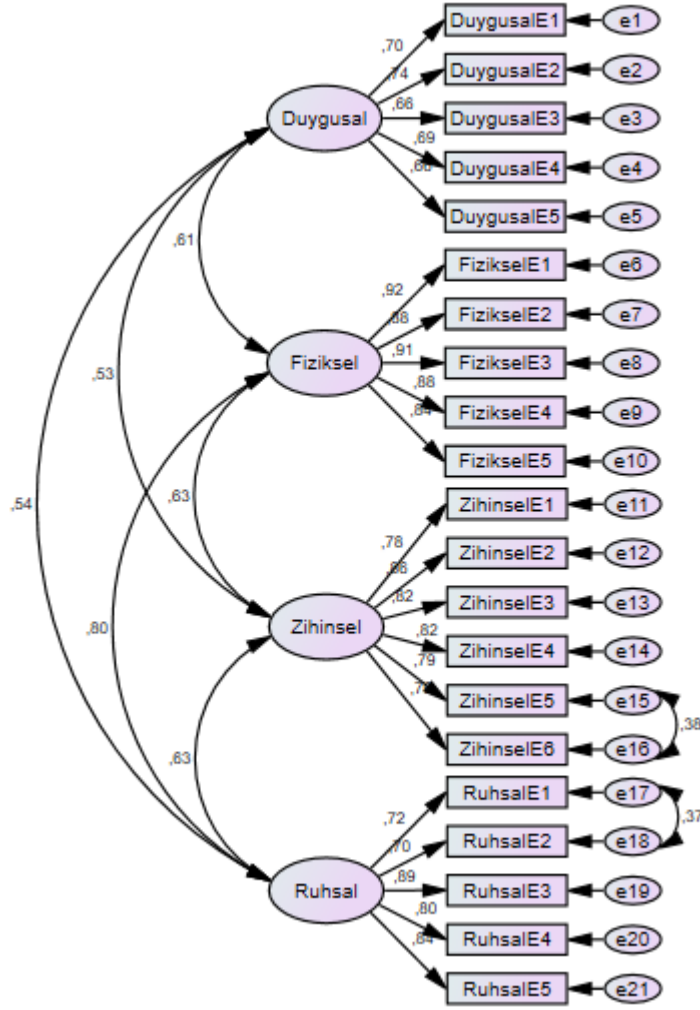
3.7.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), teorik bir faktör yapısının veya modelinin gerçek verileri ne ölçüde temsil ettiğini değerlendirmek için kullanılan bir yaklaşımdır (Hair vd., 2010). Başka bir deyişle, ampirik veriler kullanarak teorik modelin geçerliliği değerlendirir. Bir DFA sırasında, ölçüm aracını içeren maddeler sistematik olarak teorik modelde belirlenen belirli faktörlere atanır (Hair vd., 2010). Daha sonra DFA, öngörülen teorik faktör yapısının veriler tarafından ne ölçüde desteklendiğini doğrulamak için kullanılır (Kahn, 2006).

Doğrulayıcı faktör analizi ise (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar. Açıklayıcı faktör analizinde, belirli bir ön beklenti ya da denence olmaksızın faktör yükleri temelinde verinin faktör yapısı belirlenirken DFA, belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır (Sümer, 2000).

DFA'da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bu çalışmada literatürde en sık kullanılan uyum indekslerinden yararlanılmıştır. Bunlar: Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyilik Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (RMSEA) (Cole, 1987; Tavşancıl, 2010).

İnsan Enerjisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Şekil 3.2. İnsan Enerjisi Ölçeği DFA Yol Analizi

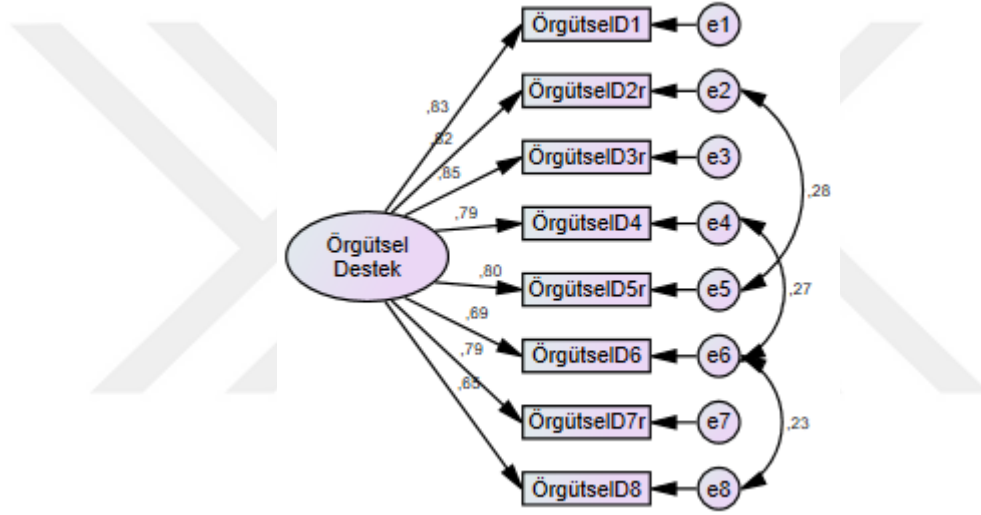
Şekil 3.2’de insan enerjisi ölçeğinin AMOS 26 programı ile “*maximum likelihood*” modunda yapılan DFA yol analizi görülmektedir. Ölçeğin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek için program tarafından önerilen e17 ile e18 ve e15 ile e16 hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu modifikasyonla birlikte oluşan uyum iyiliği değerleri Tablo 3.14’de verilmiştir.

Tablo 3.14. İnsan Enerjisi Ölçeği Uyum İndeksleri

	χ^2 / df	AGFI	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	<5	>.85	>.80	>.90	>.90	>.90	<.08
İnsan Enerjisi Ölçeği	2,407	,971	,986	,958	,931	,952	,060

Ölçeğin uyum indeks değerleri incelendiğinde, χ^2/df değeri 2,407, AGFI değeri 0,971, GFI değeri 0,986, CFI değeri 0,958, NFI değeri 0,931, TLI değeri 0,952 ve RMSEA değeri 0,60 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin literatürde kabul gören sınırlar içerisinde olması (Hu ve Bentler, 1999; Sivo vd., 2006), insan enerjisi ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir. İnsan enerjisi ölçeği, zihinsel enerji alt boyutu 6 ifade, fiziksel enerji alt boyutu 5 ifade, duygusal enerji alt boyutu 5 ifade, ruhsal enerji alt boyutu 5 ifade toplam 21 ifade ve 4 boyutlu olarak doğrulanmıştır.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Şekil 3.3. Örgütsel Destek Ölçeği DFA Yol Analizi

Şekil 3.3’de örgütsel destek ölçeğinin AMOS 26 programı ile “*maximum likelihood*” modunda yapılan DFA yol analizi görülmektedir. Ölçeğin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek için program tarafından önerilen e2 ile e5, e4 ile e6 ve e6 ile e8 hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu modifikasyonla birlikte oluşan uyum iyiliği değerleri Tablo 3.15’de verilmiştir.

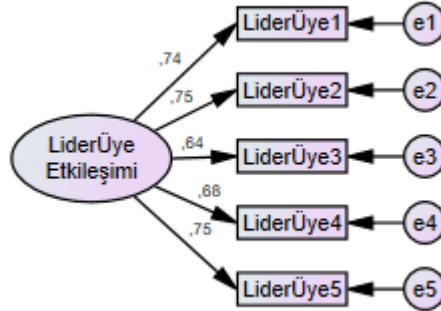
Tablo 3.15. Örgütsel Destek Ölçeği Uyum İndeksleri

	χ^2 / df	AGFI	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	<5	>.85	>.80	>.90	>.90	>.90	<.08
Örgütsel Destek Ölçeği	2,214	,951	,977	,990	,982	,984	,056

Ölçeğin uyum indeks değerleri incelendiğinde, χ^2/df değeri 2,214, AGFI değeri 0,951, GFI değeri 0,977, CFI değeri 0,990, NFI değeri 0,982, TLI değeri 0,984 ve RMSEA

değeri 0,56 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin literatürde kabul gören sınırlar içerisinde olması (Hu ve Bentler, 1999; Sivo vd., 2006), örgütsel destek ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir. Algılanan örgütsel destek ölçeği 8 ifade tek boyut olarak doğrulanmıştır.

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Şekil 3.4. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği DFA Yol Analizi

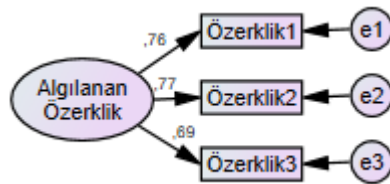
Şekil 3.4’de lider-üye etkileşimi ölçeğinin AMOS 26 programı ile “*maximum likelihood*” modunda yapılan DFA yol analizi yer almaktadır.

Tablo 3.16. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Uyum İndeksleri

	χ^2 / df	AGFI	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	<5	>.85	>.80	>.90	>.90	>.90	<.08
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	2,253	,965	,988	,991	,984	,982	,057

Ölçeğin uyum indeks değerleri incelendiğinde, χ^2/df değeri 2,253, AGFI değeri 0,965, GFI değeri 0,988, CFI değeri 0,991, NFI değeri 0,984, TLI değeri 0,982 ve RMSEA değeri 0,57 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin literatürde kabul gören sınırlar içerisinde olması (Hu ve Bentler, 1999; Sivo vd., 2006), lider-üye etkileşimi ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir. Lider-üye etkileşimi ölçeği 5 ifade ve tek boyut olarak doğrulanmıştır.

Algılanan Özerklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Şekil 3.5. Algılanan Özerklik Ölçeği DFA Yol Analizi

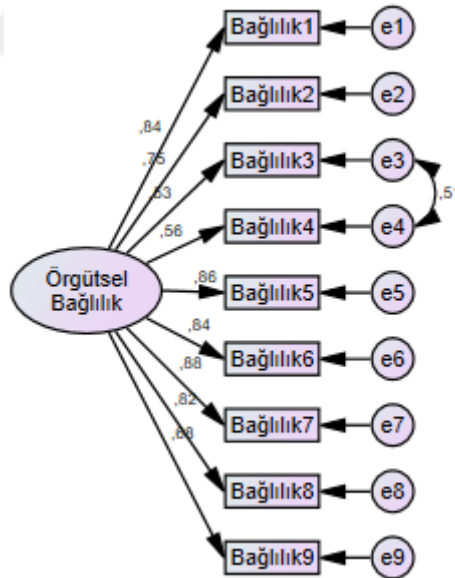
Şekil 3.5’de algılanan özerklik ölçeğinin AMOS 26 programı ile “*maximum likelihood*” modunda yapılan DFA yol analizi görülmektedir.

Tablo 3.17. Algılanan Özerklik Ölçeği Uyum İndeksleri

	χ^2 / df	AGFI	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	<5	>.85	>.80	>.90	>.90	>.90	<.08
Algılanan Özerklik Ölçeği	1,121	,998	,988	,992	,994	,992	,079

Ölçeğin uyum indeks değerleri incelendiğinde, χ^2/df değeri 1,121, AGFI değeri 0,998, GFI değeri 0,988, CFI değeri 0,992, NFI değeri 0,994, TLI değeri 0,992 ve RMSEA değeri 0,79 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin literatürde kabul gören sınırlar içerisinde olması (Hu ve Bentler, 1999; Sivo vd., 2006), algılanan özerklik ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir. Algılanan özerklik ölçeği 3 ifade ve tek boyut olarak doğrulanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Şekil 3.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Yol Analizi

Şekil 3.6’da örgütsel bağlılık ölçeğinin AMOS 26 programı ile “*maximum likelihood*” modunda yapılan DFA yol analizi görülmektedir. Ölçeğin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek için program tarafından önerilen e3 ile e4 hata terimleri arasında

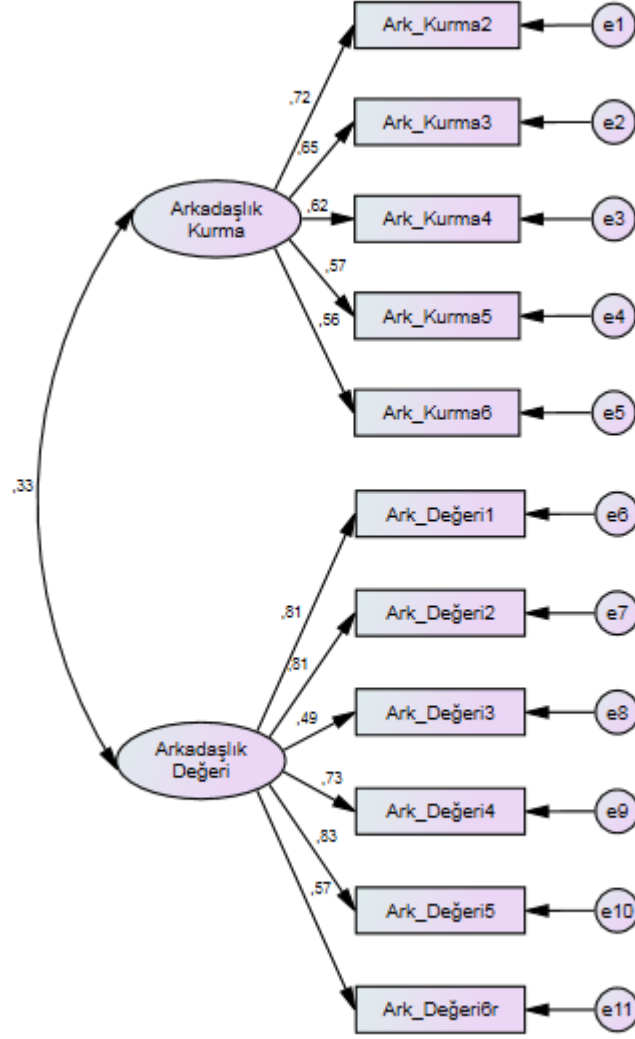
kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu modifikasyonla birlikte oluşan uyum iyiliği değerleri Tablo 3.18’de verilmiştir.

Tablo 3.18. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri

	χ^2 / df	AGFI	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	<5	>.85	>.80	>.90	>.90	>.90	<.08
Örgüt Bağlılık Ölçeği	3,175	,926	,957	,977	,966	,967	,074

Ölçeğin uyum indeks değerleri incelendiğinde, χ^2/df değeri 3,175, AGFI değeri 0,926, GFI değeri 0,957, CFI değeri 0,977, NFI değeri 0,966, TLI değeri 0,967 ve RMSEA değeri 0,74 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin literatürde kabul gören sınırlar içerisinde olması (Hu ve Bentler, 1999; Sivo vd., 2006), örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği 9 ifade ve tek boyut olarak doğrulanmıştır.

İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Şekil 3.7. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği DFA Yol Analizi

Şekil 3.7’de işyeri arkadaşlığı ölçeğinin AMOS 26 programı ile “*maximum likelihood*” modunda yapılan DFA yol analizi görülmektedir.

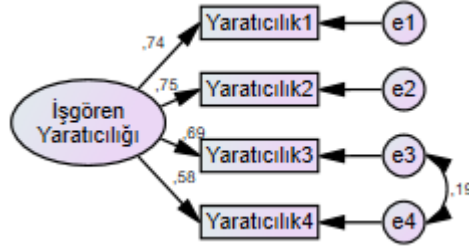
Tablo 3.19. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Uyum İndeksleri

	χ^2 / df	AGFI	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	<5	>.85	>.80	>.90	>.90	>.90	<.08
İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği	3,109	,910	,942	,940	,915	,924	,073

Ölçeğin uyum indeks değerleri incelendiğinde, χ^2/df değeri 3,109, AGFI değeri 0,910, GFI değeri 0,942, CFI değeri 0,940, NFI değeri 0,915, TLI değeri 0,924 ve RMSEA değeri 0,73 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin literatürde kabul gören sınırlar içerisinde olması (Hu ve Bentler, 1999; Sivo vd., 2006), işyeri arkadaşlığı ölçeğinin

geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin arkadaşlık değeri boyutu 5 ifade ile arkadaşlık kurma boyutu ise 6 ifade toplam 11 ifade ve 2 boyut olarak doğrulanmıştır.

İşgören Yaratıcılığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Şekil 3.8. İşgören Yaratıcılığı Ölçeği DFA Yol Analizi

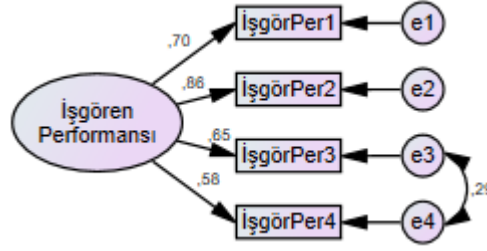
Şekil 3.8’de işgören yaratıcılığı ölçeğinin AMOS 26 programı ile “*maximum likelihood*” modunda yapılan DFA yol analizi görülmektedir. Ölçeğin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek için program tarafından önerilen e3 ile e4 hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu modifikasyonla birlikte oluşan uyum iyiliği değerleri Tablo 3.20’de verilmiştir.

Tablo 3.20 . İşgören Yaratıcılığı Ölçeği Uyum İndeksleri

	χ^2 / df	AGFI	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	<5	>.85	>.80	>.90	>.90	>.90	<.08
İşgören Yaratıcılığı Ölçeği	,055	,999	1,000	1,000	,999	1,000	,000

Ölçeğin uyum indeks değerleri incelendiğinde, χ^2/df değeri 0,55, AGFI değeri 0,999, GFI değeri 1,000, CFI değeri 1,000, NFI değeri 0,999, TLI değeri 1,000 ve RMSEA değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin literatürde kabul gören sınırlar içerisinde olması (Hu ve Bentler, 1999; Sivo vd., 2006), işgören yaratıcılığı ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir. İşgören yaratıcılığı ölçeği 4 ifade ve tek boyut olarak doğrulanmıştır.

İşgören Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Şekil 3.9. İşgören Performansı Ölçeği DFA Yol Analizi

Şekil 3.9’da işgören performansı ölçeğinin AMOS 26 programı ile “*maximum likelihood*” modunda yapılan DFA yol analizi görülmektedir. Ölçeğin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek için program tarafından önerilen e3 ile e4 hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu modifikasyonla birlikte oluşan uyum iyiliği değerleri Tablo 3.21’de verilmiştir.

Tablo 3.21. İşgören Performansı Ölçeği Uyum İndeksleri

	χ^2 / df	AGFI	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	<5	>.85	>.80	>.90	>.90	>.90	<.08
İşgören Performansı Ölçeği	,007	1,000	1,000	,999	,999	1,000	,000

Ölçeğin uyum indeks değerleri incelendiğinde, χ^2/df değeri 0,007, AGFI değeri 1,000, GFI değeri 1,000, CFI değeri 0,999, NFI değeri 0,999, TLI değeri 1,000 ve RMSEA değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin literatürde kabul gören sınırlar içerisinde olması (Hu ve Bentler, 1999; Sivo vd., 2006), işgören performansı ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir. İşgören performansı ölçeği 4 ifade ve tek boyut olarak doğrulanmıştır.

Ölçüm araçlarının uyum indekslerinin beklenen değerler arasında çıkmasından sonra, ölçüm araçlarının yakınsama ve ayrışma geçerliliği test edilir. Yakınsama geçerliliği ölçüm aracına ait ifadelerin birbiriyle ilişki düzeyini, ayrışma geçerliliği ise, bir yapının diğer yapıdan ne denli farklı olduğunu gösterir. Yakınsama geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığı “bileşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR)” ve “açıklanan varyans değerleri” (Average Variance Extracted-AVE) testleri ile belirlenir. CR değerinin yüzde 70’den büyük olması ($CR>0,70$) olması, AVE değerinin ise yüzde 50’den büyük olması ($AVE>0,50$) beklenir. (Hair vd., 2010; Iacobucci ve Duhackek,2003; Hu ve Bentler, 1999; Fornell ve Larcker,1981). Analiz

sonucunda faktörlerin beklenen değerlerin altında çıkması durumunda ilgili değişkenin analizden çıkarılması önerilir. Ancak, Malhotra ve Dash (2011) AVE'nin çok katı olduğunu bu nedenle, AVE değerinin 0,50 altında olması, CR değerinin ise 0,70'in üzerinde olması durumunda ilgili değişkenin analizden çıkarılmadan analize devam edilmesini önermektedir. Ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığı ise, her bir ölçüm aracının AVE değerinin karekökünün diğer yapılarla korelasyonundan daha büyük olması, AVE değerlerinin ise "Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (MSV)" değerlerinden daha büyük olması ile belirlenir (Hair vd., 2010; Fornell ve Larcker, 1981).



Tablo 3.22. Ölçüm Modelinin Bileşim ve Ayrışım Geçerliliği

	Mean	Std. Dev.	CR	AVE	MSV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1- Zihinsel Enerji	3,43	1,197	0,920	0,658	0,390	0,811											
2- Ruhsal Enerji	3,38	0,943	0,900	0,644	0,623	0,614***	0,802										
3-Fiziksel Enerji	3,54	0,914	0,948	0,785	0,623	0,624***	0,790***	0,886									
4-Duygusal Enerji	3,56	0,954	0,821	0,479	0,375	0,534***	0,539***	0,612***	0,692								
5-Algılanan Özerklik	3,55	0,928	0,784	0,548	0,212	0,445***	0,363***	0,460***	0,376***	0,740							
6-İşgören Yaratıcılığı	3,35	1,04	0,798	0,497	0,285	0,475***	0,416***	0,534***	0,450***	0,383***	0,705						
7-İşgören Performansı	3,62	1,09	0,811	0,518	0,308	0,507***	0,504***	0,506***	0,297***	0,312***	0,406***	0,720					
8-Lider-Üye Etkileşimi	3,19	0,82	0,838	0,509	0,416	0,404***	0,645***	0,577***	0,426***	0,368***	0,346***	0,419***	0,714				
9-Algılanan Örgütsel Destek	3,41	0,970	0,928	0,619	0,395	0,368***	0,629***	0,444***	0,400***	0,210***	0,124*	0,312***	0,484***	0,787			
10-Arkadaşlık Kurma	3,76	1,031	0,761	0,404	0,402	0,333***	0,376***	0,449***	0,580***	0,373***	0,357***	0,195**	0,423***	0,150*	0,635		
11-Arkadaşlık Değeri	3,63	1,197	0,862	0,517	0,308	0,386***	0,517***	0,439***	0,310***	0,254***	0,299***	0,555***	0,426***	0,432***	0,325***	0,719	
12-Örgütsel Bağlılık	3,54	0,943	0,925	0,584	0,471	0,505***	0,687***	0,600***	0,514***	0,399***	0,350***	0,454***	0,527***	0,522***	0,634***	0,436***	0,764

DFA sonucunda elde edilen veriler ışığında Tablo 3.22’de görüldüğü üzere “bileşik güvenilirlik” (CR), “açıklanan ortalama varyans” (AVE), Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (MSV), AVE’nin karekökü değerleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte korelasyon analizi sonuçları ve her bir değişkenin ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Buna göre, çalışmanın hem güvenilirlik hem de geçerlilik testleri yapılmıştır. Araştırmada bileşik güvenilirlik değerleri 0.761-0.948>0.70 arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. AVE değerlerinin ise duygusal enerji alt boyutunun (0,479), işgören yaratıcılığı ölçeğinin (0,497) ve arkadaşlık değeri alt boyutunun (0,404) 0.50 değerinin altında kaldığı görülmüştür. Diğer ölçeklerin ise 0,517-0,785>0,50 arasında değerler aldığı gözlenmiştir. Ölçüm araçlarının AVE değerlerinin karekökünün diğer ölçüm araçları ile korelasyonundan ve AVE değerlerinin MSV değerlerinden daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, yakınsama ve ayrışma geçerliliği sağlanmıştır (Malhotra ve Dash, 2011; Hair vd., 2010; Fornell ve Larcker,1981).

3.7.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Güvenilirlik, ölçüm aracının belli bir teorik kavramları ölçmedeki başarısı, yani ölçüm aracının doğruluğu ile ilgilidir. Güvenilirlik, ölçüm aracının tutarlılığın ifade eder. Ölçüm aracının, benzer koşullar altında aynı katılımcılar tarafından bağımsız olarak tekrar uygulanması aynı veya benzer sonuçları verdiğinde güvenilir olarak değerlendirilir (Byrne, 2016; Kumar, 2010). Güvenilirlik, geçerliliğin ön koşuludur. Ölçüm aracı güvenilir değilse, geçerli olamaz. Ancak, yüksek güvenilirliği olan bir ölçüm aracının geçerli olduğu anlamına gelmez. Bu nedenle geçerlilik ve güvenilirliğin ayrı ayrı ele alınması gerekir. Literatürde dört güvenilirlik yönteminden bahsedilir. Bunlar, test tekrar test, alternatif form, değerlendiriciler arası ve iç tutarlılık güvenilirliğidir. İç tutarlılık, ölçüm aracının aynı teorik kavramı ve özelliği ne ölçüde ölçtüğünü ifade eder. İç tutarlılık, belirli bir teorik yapıdaki öğelerin birbirleriyle ne kadar sağlam ilişkili olduğunun incelenmesiyle belirlenir. Bu çalışmada iç tutarlılık güvenilirlik ölçümüne odaklanılmıştır (Kline, 2016).

Tablo 3.23. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

ÖLÇEKLER	İFADE SAYISI	CRONBACH's ALPHA KATSAYISI
İnsan Enerjisi	21	,945
Zihinsel Enerji	6	,920
Ruhsal Enerji	5	,900
Fiziksel Enerji	5	,948
Duygusal Enerji	5	,820
Algılanan Örgütsel Destek	8	,927
Lider-Üye etkileşimi	5	,837
Özerklik	3	,781
İşyeri Arkadaşlığı	11	,818
Arkadaşlık Kurma	5	,759
Arkadaşlık Değeri	6	,854
Örgütsel Bağlılık	9	,924
İşgören Yaratıcılığı	4	,797
İşgören Performansı	4	,808

Tablo 3.23'te araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan ölçüm aracına ait değişkenler, değişkenlerin boyutları, ifade sayıları ve güvenilirlik analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Tablo 3.23'e göre, insan enerjisi ölçüm aracının alt boyutlarının cronbach's alpha güvenilirlik katsayıları zihinsel enerji alt boyutunun 0,920, ruhsal enerji alt boyutunun 0,900, fiziksel enerji alt boyutunun 0,948 ve duygusal enerji alt boyutunun 0,820 olduğu tespit edilmiştir. İnsan enerjisi ölçüm aracının cronbach's alpha güvenilirlik katsayısının ise, 0,945 olduğu tespit edilmiştir. İnsan enerjisinin öncül değişkenleri için cronbach's alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla; algılanan örgütsel destek ölçüm aracı için 0,927, lider-üye etkileşimi için 0,837, algılanan özerklik için 0,781, örgütsel bağlılık için 0,924, işyeri arkadaşlığı ölçüm aracının alt boyutlarından arkadaşlık kurma için 0,759, arkadaşlık değeri için 0,854 ve işyeri arkadaşlığı için 0,818 olduğu tespit edilmiştir. İnsan enerjisinin ardıl değişkenleri için ise, işgören yaratıcılığı için 0,797, işgören performansı için 0,808 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya konu olan sekiz ölçüm aracının cronbach's alpha katsayılarının güvenilir olarak değerlendirilen 0,70'in üzerinde değerler aldığı görülmektedir (Tavşancıl, 2010). Bu bağlamda, araştırma kullanılan ölçüm araçları ve alt boyutlarının güvenilir olduğu ve araştırılan konunun doğru bir şekilde ölçüldüğü değerlendirilmiştir.

3.7.4. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri

Bu kısımda, araştırma kullanılan “insan enerjisi”, “algılanan örgütsel destek”, “lider-üye etkileşimi”, “algılanan özerklik”, “işyeri arkadaşlığı”, “örgütsel bağlılık”, “işgören yaratıcılığı” ve “işgören performansı” ölçeklerine ait tanımlayıcı istatistiklere ait bilgilere yer verilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, araştırmacı tarafından araştırmanın değişkenlerini tanımlamak ve düzenlemek için kullanılır (Ruane, 2005). Araştırmacı bu istatistikleri örneği tanımlamak, veri analizi için kullanılacak belirli istatistiksel teknikler için gerekli varsayımların karşılanıp karşılanmadığını tespit etmek, verileri taramak / temizlemek ve belirli araştırma sorularını cevaplamak için kullanabilmektedir (Pallant, 2016).

Bu çalışmada örnekleme ve toplanan verileri tanımlamak için, frekans, ortalama, standart sapma, varyans (Gürbüz ve Şahin, 2018) tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Bununla birlikte, araştırmaya katılanların ölçüm düzeylerini belirlemek için ise, Demirer ve Kaya (2020) çalışmasındaki formülden yararlanılmıştır. Bu formüle göre, ölçüm araçlarında kullanılan likert ölçüm değerlerinden yararlanılmaktadır. En yüksek likert ölçüm değerinden, en düşük likert ölçüm değeri çıkartılarak, kullanılan seviye sayısına (5) bölünmektedir. Likert ölçüm seviyelerinden kesinlikle katılmıyorum “çok düşük”, katılmıyorum “düşük”, ne katılıyorum ne katılmıyorum “Orta”, katılıyorum “yüksek” ve kesinlikle katılıyorum “ çok yüksek” olarak ifade edilmiştir. Buna göre, aşağıda ölçüm düzeylerini belirlenirken kullanılan formül ve hesaplama sonucunda oluşan düzeylerin aralıkları verilmiştir.

(En yüksek likert ölçek değeri - En düşük likert ölçek değeri) / kullanılan seviye sayısı*

$$(5-1) / 5 = 0,8 - (1 + 0,8 = 1,8) - (1,81 + 0,8 = 2,61) - (2,62+0,8=3,42) -$$

$$(3,43+0,8=4,23)—(4,24-5,00)$$

Bu sonuçlara göre, ölçüm aracına verilen cevapların ortalamaları 1-1,8 arasında ise çok düşük, 1,81-2,61 arasında düşük, 2,62-3,42 arasında ise orta, 3,43-4,23 arasında ise yüksek, 4,24-5,00 arasında ise çok yüksek olarak ifade edilmiştir.

3.7.4.1. İnsan enerjisinin Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Otel işletmesi çalışanlarının enerjisi düzeylerini belirlemek amacıyla toplam yirmi bir ölçüm ifadesinden yararlanılmıştır. İnsan enerjisine ait ölçüm ifadelerine ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri tablo 3.25’de verilmiştir.

Tablo 3.24. İnsan Enerjisi Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	İfadeler	N	Ortalama	Katılma Düzeyleri	Standart Sapma	Varyans
İnsan Enerjisi	ZihinselE1	393	3,41	Orta	1,278	1,634
	ZihinselE2	393	3,40	Orta	1,235	1,525
	ZihinselE3	393	3,37	Orta	1,222	1,499
	ZihinselE4	393	3,45	Yüksek	1,196	1,430
	ZihinselE5	393	3,47	Yüksek	1,215	1,477
	ZihinselE6	393	3,49	Yüksek	1,207	1,456
	RuhsalE1	393	3,19	Orta	1,396	1,949
	RuhsalE2	393	3,28	Orta	1,318	1,737
	RuhsalE3	393	3,53	Yüksek	1,330	1,770
	RuhsalE4	393	3,49	Yüksek	1,414	2,000
	RuhsalE5	393	3,42	Orta	1,307	1,708
	FizikselE1	393	3,62	Yüksek	1,327	1,760
	FizikselE2	393	3,51	Yüksek	1,313	1,723
	FizikselE3	393	3,53	Orta	1,311	1,718
	FizikselE4	393	3,48	Yüksek	1,307	1,709
	FizikselE5	393	3,57	Yüksek	1,321	1,745
	DuygusalE1	393	3,63	Yüksek	1,215	1,453
	DuygusalE2	393	3,69	Yüksek	1,194	1,425
	DuygusalE3	393	3,56	Yüksek	1,267	1,604
	DuygusalE4	393	3,52	Yüksek	1,248	1,556
DuygusalE5	393	3,42	Orta	1,267	1,606	

Tablo 3.24 incelendiğinde, otel işletmelerinde insan enerjisi ölçüm aracı ifadelerinin aritmetik ortalama değerlerinin 3,19 ile 3,69 arasında puanlar alarak kendi içinde tutarlı oldukları ve araştırmaya katılanların zihinsel enerji düzeylerinin ($\bar{X}=3,43$) yüksek, ruhsal enerji düzeylerinin ($\bar{X}=3,38$) orta, fiziksel enerji düzeylerinin ($\bar{X}=3,54$) yüksek, duygusal enerji düzeylerinin ($\bar{X}=3,56$) yüksek ve toplam insan enerjisi düzeylerinin ($\bar{X}=3,48$) yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca,

standart sapmaya değerlerinin 1,194 ile 1,414 arasında olmasının verilerin aritmetik ortalamalar etrafında dağıldığının göstergesi olduğu söylenebilir.

3.7.4.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeylerini belirlemek amacıyla toplam sekiz ölçüm ifadesinden yararlanılmıştır. Örgütsel destek algısına ait ölçüm ifadelerine ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri tablo 3.25’de verilmiştir.

Tablo 3.25. Algılanan Örgütsel Destek Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	İfadeler	N	Ortalama	Katılım Düzeyi	Standart Sapma	Varyans
Algılanan Örgütsel Destek	ÖrgütselD1	393	3,42	Yüksek	1,265	1,600
	ÖrgütselD2r	393	3,29	Orta	1,357	1,840
	ÖrgütselD3r	393	3,46	Yüksek	1,330	1,769
	ÖrgütselD4	393	3,52	Yüksek	1,286	1,653
	ÖrgütselD5r	393	3,29	Orta	1,352	1,829
	ÖrgütselD6	393	3,37	Orta	1,424	2,028
	ÖrgütselD7r	393	3,35	Orta	1,417	2,008
	ÖrgütselD8	393	3,58	Yüksek	1,279	1,636

Tablo 3.25 incelendiğinde, otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algısı ölçüm aracı ifadelerinin aritmetik ortalama değerlerinin 3,29 ile 3,58 arasında puanlar alarak kendi içinde tutarlı oldukları ve araştırmaya katılanların örgütsel destek algısı düzeylerinin ($\bar{X}=3,41$) orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, standart sapma değerlerinin 1,265 ile 1,424 arasında olmasının verilerin aritmetik ortalamalar etrafında dağıldığının göstergesi olduğu söylenebilir.

3.7.4.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeylerini belirlemek amacıyla toplam beş ölçüm ifadesinden yararlanılmıştır. Lider-üye etkileşimine ait ölçüm ifadelerine ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 3.26’da verilmiştir.

Tablo 3.26. Lider-Üye Etkileşimi Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	İfadeler	N	Ortalama	Katılım Düzeyi	Standart Sapma	Varyans
Lider-Üye Etkileşimi	LiderÜye1	393	3,23	Orta	1,319	1,739
	LiderÜye2	393	3,21	Orta	1,308	1,711
	LiderÜye3	393	3,25	Orta	1,326	1,759
	LiderÜye4	393	3,11	Orta	1,363	1,858
	LiderÜye5	393	3,16	Orta	1,368	1,871

Tablo 3.26 incelendiğinde, otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimi ölçüm aracı ifadelerinin aritmetik ortalama değerlerinin 3,11 ile 3,25 arasında puanlar alarak kendi içinde tutarlı oldukları ve araştırmaya katılanların liderleri etkileşim düzeylerinin ($\bar{X} = 3,19$) orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, standart sapma değerlerinin 1,308 ile 1,368 arasında olmasının verilerin aritmetik ortalamalar etrafında dağıldığının göstergesi olduğu söylenebilir.

3.7.4.4. Algılanan Özerklik Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Otel işletmesi çalışanlarının algılanan özerklik düzeylerini belirlemek amacıyla toplam üç ölçüm ifadesinden yararlanılmıştır. Algılanan özerkliğe ait ölçüm ifadelerine ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri, Tablo 3.27’de verilmiştir.

Tablo 3.27. Algılanan Özerklik Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	İfadeler	N	Ortalama	Katılım Düzeyi	Standart Sapma	Varyans
Algılanan Özerklik	Özerklik1	393	3,48	Yüksek	1,171	1,372
	Özerklik2	393	3,60	Yüksek	1,017	1,035
	Özerklik3	393	3,58	Yüksek	1,097	1,203

Tablo 3.27 incelendiğinde, otel işletmesi çalışanlarının algılanan özerklik ölçüm aracı ifadelerinin aritmetik ortalama değerlerinin 3,48 ile 3,60 arasında puanlar alarak kendi içinde tutarlı oldukları ve araştırmaya katılanların algıladıkları özerklik düzeylerinin ($\bar{X}=3,55$) yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, standart sapma değerlerinin 1,017 ile 1,171 arasında olmasının verilerin aritmetik ortalamalar etrafında dağıldığının göstergesi olduğu söylenebilir.

3.7.4.5. İşyeri Arkadaşlığı Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Otel işletmesi çalışanlarının işyeri arkadaşlığı düzeylerini belirlemek amacıyla iki boyut ve on bir ölçüm ifadesinden yararlanılmıştır. İşyeri arkadaşlığına ait ölçüm ifadelerine ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri tablo 3.28’de verilmiştir.

Tablo 3.28. İşyeri Arkadaşlığı Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	İfadeler	N	Ortalama	Katılım Düzeyi	Standart Sapma	Varyans
İşyeri Arkadaşlığı	Ark.Kurma2	393	3,93	Yüksek	1,157	1,340
	Ark.Kurma3	393	3,77	Yüksek	1,150	1,323
	Ark.Kurma4	393	3,67	Yüksek	1,139	1,298
	Ark.Kurma5	393	3,65	Yüksek	1,112	1,236
	Ark.Kurma6	393	3,80	Yüksek	1,191	1,417
	Ark.Değeri1	393	3,91	Yüksek	1,265	1,601
	Ark.Değeri2	393	3,72	Yüksek	1,257	1,579
	Ark.Değeri3	393	3,08	Orta	1,303	1,697
	Ark.Değeri4	393	3,54	Yüksek	1,342	1,800
	Ark.Değeri5	393	3,81	Yüksek	1,257	1,580
	Ark.Değeri6r	393	3,74	Yüksek	1,226	1,502

Tablo 3.28 incelendiğinde, otel işletmesi çalışanlarının işyeri arkadaşlığı ölçüm aracı ifadelerinin aritmetik ortalama değerlerinin 3,08 ile 3,93 arasında puanlar olarak kendi içinde tutarlı oldukları ve araştırmaya katılanların arkadaşlık kurma düzeylerinin ($\bar{X}=3,76$) yüksek, arkadaşlık değeri düzeylerinin ($\bar{X}=3,63$) yüksek ve toplam işyeri arkadaşlığı düzeylerinin ($\bar{X}=3,69$) yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, standart sapma değerlerinin 1,112 ile 1,342 arasında olmasının verilerin aritmetik ortalamalar etrafında dağıldığının göstergesi olduğu söylenebilir.

3.7.4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla toplam dokuz ölçüm ifadesinden yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılığa ait ölçüm ifadelerine ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri tablo 3.29’da verilmiştir.

Tablo 3.29. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	İfadeler	N	Ortalama	Katılım Düzeyi	Standart Sapma	Varyans
Örgütsel Bağlılık	Bağlılık1	393	3,42	Yüksek	1,358	1,844
	Bağlılık2	393	3,48	Yüksek	1,251	1,565
	Bağlılık3	393	3,68	Yüksek	1,339	1,794
	Bağlılık4	393	3,70	Yüksek	1,203	1,446
	Bağlılık5	393	3,50	Orta	1,383	1,911
	Bağlılık6	393	3,57	Yüksek	1,299	1,687
	Bağlılık7	393	3,52	Yüksek	1,336	1,785
	Bağlılık8	393	3,47	Yüksek	1,288	1,659
	Bağlılık9	393	3,53	Yüksek	1,287	1,655

Tablo 3.29 incelendiğinde, otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçüm aracı ifadelerinin aritmetik ortalama değerlerinin 3,42 ile 3,57 arasında puanlar olarak kendi içinde tutarlı oldukları ve araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ($\bar{X}=3,54$) yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, standart sapma değerlerinin 1,203 ile 1,358 arasında olmasının verilerin aritmetik ortalamalar etrafında dağıldığının göstergesi olduğu söylenebilir.

3.7.4.7. İşgören Yaratıcılığı Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Otel işletmesi çalışanlarının yaratıcılık düzeylerini belirlemek amacıyla toplam dört ölçüm ifadesinden yararlanılmıştır. İşgören yaratıcılığına ait ölçüm ifadelerine ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri tablo 3.30’ da verilmiştir.

Tablo 3.30. İşgören Yaratıcılığı Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	İfadeler	N	Ortalama	Katılım Düzeyi	Standart Sapma	Varyans
İşgören Yaratıcılığı	Yaratıcılık1	393	3,35	Orta	1,174	1,379
	Yaratıcılık2	393	3,38	Orta	1,211	1,466
	Yaratıcılık3	393	3,35	Orta	1,239	1,535
	Yaratıcılık4	393	3,30	Orta	1,217	1,481

Tablo 3.30 incelendiğinde, otel işletmesi çalışanlarının yaratıcılık ölçüm aracı ifadelerinin aritmetik ortalama değerlerinin 3,30 ile 3,38 arasında puanlar olarak kendi içinde tutarlı oldukları ve araştırmaya katılanların yaratıcılık düzeylerinin ($\bar{X}= 3,35$)

orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, standart sapma değerlerinin 1,174 ile 1,239 arasında olmasının verilerin aritmetik ortalamalar etrafında dağıldığının göstergesi olduğu söylenebilir.

3.7.4.8. İşgören Performansı Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Otel işletmesi çalışanlarının performans düzeylerini belirlemek amacıyla toplam dört ölçüm ifadesinden yararlanılmıştır. İşgören performansına ait ölçüm ifadelerine ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri tablo 3.31’ de verilmiştir.

Tablo 3.31. İşgören Performansı Ölçüm Aracına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	İfadeler	N	Ortalama	Katılım Düzeyi	Standart Sapma	Varyans
İşgören Performansı	İşgörPer1	393	3,68	Yüksek	1,208	1,459
	İşgörPer2	393	3,66	Yüksek	1,143	1,307
	İşgörPer3	393	3,68	Yüksek	1,143	1,306
	İşgörPer4	393	3,48	Yüksek	1,166	1,360

Tablo 3.31 incelendiğinde, otel işletmesi çalışanlarının performans ölçüm aracı ifadelerinin aritmetik ortalama değerlerinin 3,48 ile 3,68 arasında puanlar olarak kendi içinde tutarlı oldukları ve araştırmaya katılanların performans düzeylerinin ($\bar{X}= 3,62$) yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, standart sapmaya değerlerinin 1,143 ile 1,208 arasında olmasının verilerin aritmetik ortalamalar etrafında dağıldığının göstergesi olduğu söylenebilir.

Tablo 3.32.Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	Mean	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.İnsan Enerjisi	3,48	0,88	1													
2.Zihinsel Enerji	3,43	1,04	,810**	1												
3.Ruhsal Enerji	3,38	1,14	,845**	,553**	1											
4.Fiziksel Enerji	3,54	1,20	,876**	,580**	,717**	1										
5.Duygusal Enerji	3,56	0,94	,729**	,460**	,472**	,542**	1									
6. Özerklik	3,55	0,92	,425**	,377**	,304**	,398**	,303**	1								
7.Lider-Üye E.	3,19	1,04	,552**	,359**	,566**	,517**	,355**	,293**	1							
8.Örgütsel Destek	3,41	1,09	,531**	,347**	,596**	,422**	,375**	,194**	,440**	1						
9.İşyeri Arkadaşlığı	3,69	0,73	,558**	,397**	,517**	,487**	,426**	,301**	,441**	,396**	1					
10.ArkadaşlıkKurma	3,76	0,82	,436**	,284**	,322**	,390**	,454**	,282**	,348**	,170**	,713**	1				
11.ArkadaşlıkDeğeri	3,63	1,19	,459**	,345**	,483**	,393**	,264**	,215**	,359**	,424**	,869**	,273**	1			
12.Örgütsel Bağlılık	3,54	1,03	,628**	,436**	,612**	,545**	,461**	,346**	,451**	,473**	,583**	,595**	,381**	1		
13.İşgörenYaratıcılığı	3,35	0,95	,483**	,401**	,347**	,465**	,360**	,309**	,284**	,111*	,306**	,271**	,229**	,304**	1	
14.İşgörenPerformansı	3,62	0,93	,487**	,439**	,440**	,440**	,245**	,250**	,345**	,277**	,436**	,167**	,480**	,362**	,324**	1

* Değişkenler arasında 0.05 anlamlılık derecesinde bir ilişki vardır.

** Değişkenler arasında 0.001 anlamlılık derecesinde bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucunda;

- İnsan enerjisi ile zihinsel enerji ($r=,810$; $p<,01$), ruhsal enerji ($r=,845$; $p<,01$), fiziksel enerji ($r=,876$; $p<,01$) ve duygusal enerji ($r=,729$; $p<,01$) alt boyutları ile arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre, insan enerjisi ile en fazla fiziksel enerjinin ilişkili olduğu görülmüştür.
- Algılanan özerklik ile insan enerjisi ($r=,425$; $p<,01$), zihinsel enerji ($r=,377$; $p<,01$), ruhsal enerji ($r=,304$; $p<,01$), fiziksel enerji ($r=,398$; $p<,01$) ve duygusal enerji ($r=,303$; $p<,01$) ile arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre, algılanan özerkliğin insan enerjisinin alt boyutlarından en fazla fiziksel enerji ile arasında ilişki olduğu görülmüştür.
- Lider-üye etkileşimi ile insan enerjisi ($r=,552$; $p<,01$), zihinsel enerji ($r=,359$; $p<,01$), ruhsal enerji ($r=,566$; $p<,01$), fiziksel enerji ($r=,517$; $p<,01$) ve duygusal enerji ($r=,355$; $p<,01$) ile arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre lider-üye etkileşiminin insan enerjisinin alt boyutlarından en fazla ruhsal enerji ile arasında ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Bayram (2016) tarafından yapılan çalışma ile tutarlılık göstermemektedir. Bu durumun, farklı örneklem gruplarından kaynaklandığı söylenebilir.
- Algılanan örgütsel destek ile insan enerjisi ($r=,531$; $p<,01$), zihinsel enerji ($r=,347$; $p<,01$), ruhsal enerji ($r=,596$; $p<,01$), fiziksel enerji ($r=,422$; $p<,01$) ve duygusal enerji ($r=,375$; $p<,01$) ile arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre algılanan örgütsel desteğin, insan enerjisinin alt boyutlarından en fazla ruhsal enerji ile arasında ilişki olduğu görülmüştür.
- İşyeri arkadaşlığı ile insan enerjisi ($r=,588$; $p<,01$), zihinsel enerji ($r=,397$; $p<,01$), ruhsal enerji ($r=,517$; $p<,01$), fiziksel enerji ($r=,487$; $p<,01$)

ve duygusal enerji ($r=,426$; $p<,01$) ile arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre işyeri arkadaşlığı ile insan enerjisinin alt boyutlarından en fazla ruhsal enerji ile arasında ilişki olduğu görülmüştür.

- İşyeri arkadaşlığının alt boyutlarından biri olan arkadaşlık kurma ile insan enerjisi ($r=,436$; $p<,01$), zihinsel enerji ($r=,284$; $p<,01$), ruhsal enerji ($r=,322$; $p<,01$), fiziksel enerji ($r=,390$; $p<,01$) ve duygusal enerji ($r=,454$; $p<,01$) ile arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre arkadaşlık kurma ile insan enerjisinin alt boyutlarından en fazla duygusal enerji ile arasında ilişki olduğu görülmüştür.
- İşyeri arkadaşlığının alt boyutlarından biri olan arkadaşlık değeri ile insan enerjisi ($r=,459$; $p<,01$), zihinsel enerji ($r=,345$; $p<,01$), ruhsal enerji ($r=,483$; $p<,01$), fiziksel enerji ($r=,393$; $p<,01$) ve duygusal enerji ($r=,264$; $p<,01$) ile arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre arkadaşlık değeri ile insan enerjisinin alt boyutlarından en fazla ruhsal enerji ile arasında ilişki olduğu görülmüştür.
- Örgütsel bağlılık ile insan enerjisi ($r=,628$; $p<,01$), zihinsel enerji ($r=,436$; $p<,01$), ruhsal enerji ($r=,612$; $p<,01$), fiziksel enerji ($r=,545$; $p<,01$) ve duygusal enerji ($r=,461$; $p<,01$) ile arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılığın en fazla insan enerjisinin alt boyutlarından ruhsal enerji ile arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- İşgören yaratıcılığı ile insan enerjisi ($r=,483$; $p<,01$), zihinsel enerji ($r=,401$; $p<,01$), ruhsal enerji ($r=,347$; $p<,01$), fiziksel enerji ($r=,465$; $p<,01$) ve duygusal enerji ($r=,360$; $p<,01$) ile arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre işgören yaratıcılığının insan enerjisinin alt boyutlarından en fazla fiziksel enerji ile arasında ilişki olduğu görülmüştür.
- İşgören performansı ile insan enerjisi ($r=,487$; $p<,01$), zihinsel enerji ($r=,439$; $p<,01$), ruhsal enerji ($r=,440$; $p<,01$), fiziksel enerji ($r=,440$; $p<,01$) ve duygusal enerji ($r=,245$; $p<,01$) ile arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit

edilmiştir. Bu sonuçlara göre işgören performansının insan enerjisinin alt boyutlarından en fazla ruhsal ve fiziksel enerji ile arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.7.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, ilk olarak, insan enerjisi ve alt boyutları ile insan enerjisinin öncüllerini oluşturan algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, algılanan özerklik, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiler ve insan enerjisi ve alt boyutları ile insan enerjisinin ardıllarını oluşturan işgören yaratıcılığı ve işgören performansı arasındaki ilişkiler, daha önce belirlenmiş olan hipotezler basit ve çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırmada, kurulan birinci modelde bağımsız değişkenler ile insan enerjisi, ikinci modelde zihinsel enerji, üçüncü modelde ruhsal enerji, dördüncü modelde fiziksel enerji, beşinci modelde ise duygusal enerji arasında ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın altıncı modelinde insan enerjisi ve alt boyutları ile işgören yaratıcılığı, yedinci modelinde ise insan enerjisi ve alt boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Tablo 3.33. İnsan Enerjisi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.H.	t	Sig.	R ²	D. R ²	F	Tolerance	VIF
Sabit	,132	,172	,766	,000	,569	,563	102,113		
Örgütsel Destek	,168	,032	5,226	,000				,704	1,421
Lider-Üye Etkileşimi	,178	,034	5,190	,000				,685	1,459
Özerklik	,172	,035	4,905	,000				,849	1,178
İşyeri Arkadaşlığı	,206	,052	3,959	,000				,608	1,646
Örgütsel Bağlılık	,235	,038	6,125	,000				,553	1,808
N= 393; S.H. = Standart Hata									

Otel işletmesi çalışanlarının enerji düzeylerinin; örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, özerklik, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılıklarının ne kadar belirlediğini incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle regresyon analizinde kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlılığı test edilmiştir. Anova sonuçlarına göre (F(5, 387)=102,113; p<,001), modelin anlamlı bir olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına bakılmıştır. Craney ve

Surles (2002), değişkenlerin VIF değerinin 5 ve altında olmasının çoklu bağlantı sorunu olmadığını gösterdiğini belirtmişlerdir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen VIF değerlerinin 5'in altında olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı söylenebilir. İnsan enerjisi üzerinde örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, özerklik, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin etkisini görmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde model açıklama yüzdesinin düzeltilmiş R^2 =%56,3 ile anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuç, insan enerjisindeki %56,3'lük değişimin, örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, özerklik, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık değişkenlerine bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan çoklu regresyon analizine göre, algılanan örgütsel destek (β =.168, p <.001), lider-üye etkileşimi (β =.178, p <.001), algılanan özerklik (β =.172, p <.001), işyeri arkadaşlığı (β =.206, p <.001) ve örgütsel bağlılık (β =.235, p <.001), değişkenlerinin insan enerjisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 3.34. Zihinsel Enerjiyi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.H.	t	Sig.	R^2	D. R^2	F	Tolerance	VIF
Sabit	,484	,125	1,872	,042	,293	,284	32,060		
Örgütsel Destek	,117	,048	2,417	,016				,704	1,421
Lider-Üye Etkileşimi	,100	,051	1,942	,049				,685	1,459
Özerklik	,251	,053	4,782	,000				,849	1,178
İşyeri Arkadaşlığı	,191	,078	2,444	,015				,608	1,646
Örgütsel Bağlılık	,178	,058	3,086	,002				,553	1,808
N= 393; S.H. = Standart Hata									

Otel işletmesi çalışanlarının zihinsel enerji düzeylerinin; örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, özerklik, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılıklarının ne kadar belirlediğini incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle regresyon analizinde kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlılığı test edilmiştir. Anova sonuçlarına göre ($F(5,387)=32,060$; p <.001), modelin anlamlı bir olduğu tespit edilmiştir.

Daha sonra değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına bakılmıştır. Craney ve Surles (2002), değişkenlerin VIF değerinin 5 ve altında olmasının çoklu

bağlantı sorunu olmadığını gösterdiğini belirtmişlerdir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen VIF değerlerinin 5'in altında olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı söylenebilir. Zihinsel enerji üzerinde özerklik, lider-üye etkileşimi, örgütsel destek, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin etkisini görmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde model açıklama yüzdesinin düzeltilmiş $R^2 = \% 28,4$ ile anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuç, zihinsel enerjideki $\% 28,4$ varyansının, özerklik, lider-üye etkileşimi, örgütsel destek, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık tarafından açıklandığını göstermektedir. Yapılan çoklu regresyon analizine göre, algılanan örgütsel destek ($\beta=,117$, $p<,05$), lider-üye etkileşimi ($\beta=,100$, $p<,05$), algılanan özerklik ($\beta=,251$, $p<,001$), işyeri arkadaşlığı ($\beta=,191$, $p<,05$) ve örgütsel bağlılık ($\beta=,178$, $p<,01$), değişkenlerinin zihinsel enerji üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 3.35. Ruhsal Enerjiyi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.H.	t	Sig.	R^2	D. R^2	F	Tolerance	VIF
Sabit	,508	,157	2,260	,024	,561	,556	99,012		
Örgütsel Destek	,319	,043	7,585	,000				,704	1,421
Lider-Üye Etkileşimi	,268	,045	6,004	,000				,685	1,459
Özerklik	,055	,045	1,202	,230				,849	1,178
İşyeri Arkadaşlığı	,180	,068	2,652	,008				,608	1,646
Örgütsel Bağlılık	,306	,054	6,095	,000				,553	1,808
N= 393; S.H. = Standart Hata									

Otel işletmesi çalışanlarının ruhsal enerji düzeylerinin; örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, özerklik, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılıklarının ne kadar belirlediğini incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle regresyon analizinde kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlılığı test edilmiştir. Anova sonuçlarına göre ($F(5,387)=99,012$; $p<,001$), modelin anlamlı bir olduğu tespit edilmiştir.

Daha sonra değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına bakılmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen VIF değerlerinin 5'in altında olduğu görülmüştür. Craney ve Surlles (2002), değişkenlerin VIF değerinin 5 ve altında olmasının çoklu bağlantı sorunu olmadığını gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda,

değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür. Ruhsal enerji üzerinde özerklik, lider-üye etkileşimi, örgütsel destek, arkadaşlık kurma, arkadaşlık değeri ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin etkisini görmek amacıyla yapılan regresyon analizinde model açıklama yüzdesi düzeltilmiş $R^2 = \% 55,6$ ile anlamlıdır. Bu sonuç, ruhsal enerjideki $\% 55,6$ varyansın, lider-üye etkileşimi, örgütsel destek, arkadaşlık değeri ve örgütsel bağlılık tarafından açıklandığını göstermektedir. Yapılan çoklu regresyon analizine göre algılanan örgütsel destek ($\beta = ,319$, $p < ,001$), lider-üye etkileşimi ($\beta = ,268$; $p < ,001$), işyeri arkadaşlığı ($\beta = ,180$, $p < ,01$) ve örgütsel bağlılık ($\beta = ,306$, $p < ,001$), değişkenlerinin ruhsal enerji üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu, algılanan özerkliğin ise ruhsal enerji üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta = ,055$, $p > 0,05$) görülmüştür.

Tablo 3.36. Fiziksel Enerjiyi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.H.	t	Sig.	R^2	D. R^2	F	Tolerance	VIF
Sabit	,452	,254	1,705	,049	,443	,436	61,682		
Örgütsel Destek	,121	,050	2,439	,015				,704	1,421
Lider-Üye Etkileşimi	,282	,052	5,358	,000				,685	1,459
Özerklik	,235	,054	4,361	,000				,849	1,178
İşyeri Arkadaşlığı	,236	,078	2,944	,003				,608	1,646
Örgütsel Bağlılık	,275	,064	4,641	,000				,553	1,808
N= 393; S.H. = Standart Hata									

Otel işletmesi çalışanlarının fiziksel enerji düzeylerinin; örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, özerklik, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılıklarının ne kadar belirlediğini incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle regresyon analizinde kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlılığı test edilmiştir. Anova sonuçlarına göre ($F(5,387)=61,682$; $p < ,001$), modelin anlamlı bir olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına bakılmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen VIF değerlerinin 5'in altında olduğu görülmüştür. Craney ve Surles (2002), değişkenlerin VIF değerinin 5 ve altında olmasının çoklu bağlantı sorunu olmadığını gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür. Fiziksel enerji üzerinde özerklik, lider-üye etkileşimi, örgütsel destek, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin etkisini görmek amacıyla yapılan regresyon analizinde model açıklama yüzdesi düzeltilmiş $R^2 = \% 43,6$ ile anlamlıdır. Bu sonuç, ruhsal enerjideki

% 43,6 varyansın, özerklik, lider-üye etkileşimi, örgütsel destek, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık tarafından açıklandığını göstermektedir. Yapılan çoklu regresyon analizine göre algılanan örgütsel destek ($\beta=,121$, $p<,05$), lider-üye etkileşimi ($\beta=,282$, $p<,001$), algılanan özerklik ($\beta=,235$, $p<,001$), işyeri arkadaşlığı ($\beta=,236$, $p<,01$) ve örgütsel bağlılık ($\beta=,275$, $p<0,001$), değişkenlerinin fiziksel enerji üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 3.37. Duygusal Enerjiyi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.H.	t	Sig.	R ²	D. R ²	F	Tolerance	VIF
Sabit	,933	,235	3,961	,000	,292	,283	31,963		
Örgütsel Destek	,127	,044	2,871	,004				,704	1,421
Lider-Üye Etkileşimi	,075	,046	1,610	,108				,685	1,459
Özerklik	,129	,047	2,700	,007				,849	1,178
İşyeri Arkadaşlığı	,220	,044	3,088	,002				,608	1,646
Örgütsel Bağlılık	,194	,056	3,692	,000				,553	1,808
N= 393; S.H. = Standart Hata									

Otel işletmesi çalışanlarının duygusal enerji düzeylerinin; örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, özerklik, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılıklarının ne kadar belirlediğini incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle regresyon analizinde kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlılığı test edilmiştir. Anova sonuçlarına göre ($F(5,387)=31,963$; $p<,001$), modelin anlamlı bir olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına bakılmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen VIF değerlerinin 5'in altında olduğu görülmüştür. Craney ve Surles (2002), değişkenlerin VIF değerinin 5 ve altında olmasının çoklu bağlantı sorunu olmadığını gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür.

Duygusal enerji üzerinde özerklik, lider-üye etkileşimi, örgütsel destek, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin etkisini görmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde model açıklama yüzdesi düzeltilmiş $R^2 = \% 28,3$ ile anlamlıdır. Bu sonuç, duygusal enerjideki % 28,3 varyansın, özerklik, örgütsel destek, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık tarafından açıklandığını göstermektedir. Yapılan çoklu regresyon analizine göre, algılanan örgütsel destek ($\beta=,127$, $p<,01$), algılanan özerklik ($\beta=,129$, $p<,01$), işyeri arkadaşlığı ($\beta=,220$, $p<,01$) ve örgütsel bağlılık ($\beta=,194$,

$p < ,001$), değişkenlerinin duygusal enerji üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu, lider-üye etkileşiminin ise duygusal enerji üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta = ,075$, $p > ,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 3.38. İnsan Enerjisi ile İşgören Yaratıcılığı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.H.	t	Sig.	R ²	D. R ²	F
Sabit	1,530	,172	8,913	,000	,234	,232	119,175
İnsan Enerjisi	,522	,048	10,917	,000			
N= 393; S.H. = Standart Hata							

Otel işletmesi çalışanlarının yaratıcılık düzeylerini; enerji düzeylerinin ne kadar belirlediğini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle regresyon analizinde kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlılığı test edilmiştir. Anova sonuçlarına göre ($F(1,391)=119,175$; $p < ,001$), modelin anlamlı bir olduğu tespit edilmiştir. İşgören yaratıcılığı üzerinde insan enerjisi değişkeninin etkisini görmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizinde model açıklama yüzdesi düzeltilmiş $R^2 = \% 23,2$ ile anlamlıdır. Bu sonuç, işgören yaratıcılığındaki $\% 23,2$ varyansın, insan enerjisi tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre, insan enerjisinin ($\beta = ,552$, $p < ,001$) işgören yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Tablo 3.39. İnsan Enerjisinin Alt Boyutları ile İşgören Yaratıcılığı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.H.	t	Sig.	R ²	D. R ²	F	Tolerance	VIF
Sabit	1,541	,182	8,482	,000	,253	,245	32,793		
Zihinsel Enerji	,166	,052	3,181	,002					
Ruhsal Enerji	-,036	,054	-,663	,507					
Fiziksel Enerji	,260	,055	4,741	,000					
Duygusal Enerji	,123	,054	2,255	,025					
N= 393; S.H. = Standart Hata									

Otel işletmesi çalışanlarının yaratıcılık düzeylerinin; zihinsel, ruhsal, fiziksel ve duygusal enerji düzeylerinin ne kadar belirlediğini incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle regresyon analizinde kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlılığı test edilmiştir. Anova sonuçlarına göre ($F(4,388)=32,793$; $p < ,001$), modelin anlamlı bir olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra değişkenler

arasındaki çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına bakılmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen VIF değerlerinin 5'in altında olduğu görülmüştür. Craney ve Surlles (2002), değişkenlerin VIF değerinin 5 ve altında olmasının çoklu bağlantı sorunu olmadığını gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür. İşgören yaratıcılığı üzerinde zihinsel, ruhsal, fiziksel ve duygusal enerji değişkenlerinin etkisini görmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde model açıklama yüzdesi düzeltilmiş $R^2 = \%24,5$ ile anlamlıdır. Bu sonuç, işgören yaratıcılığındaki % 24,5 varyansın, zihinsel, fiziksel ve duygusal enerji tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre, insan enerjisi ölçeğinin alt boyutlarından zihinsel enerji ($\beta=,166$, $p<,001$), fiziksel enerji ($\beta=,260$, $p<,001$) ve duygusal enerjinin ($\beta=,123$, $p<,001$) işgören yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. Ruhsal enerjisinin ise, işgören yaratıcılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta= -,043$, $p>,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 3.40. İnsan Enerjisi ile İşgören Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.H.	t	Sig.	R^2	D. R^2	F
Sabit	1,843	,167	11,060	,000	,237	,235	121,562
İnsan Enerjisi	,512	,046	11,026	,000			
N= 393; S.H. = Standart Hata							

Öncelikle regresyon analizinde kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlılığı test edilmiştir. Anova sonuçlarına göre ($F(1,391)=121,562$; $p<,001$), modelin anlamlı bir olduğu tespit edilmiştir. İşgören performansı üzerinde insan enerjisi değişkeninin etkisini görmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi model açıklama yüzdesi düzeltilmiş $R^2=\%23,5$ ile anlamlıdır. Bu sonuç, işgören yaratıcılığındaki %23,5 varyansın, insan enerjisi tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre, insan enerjisinin ($\beta=,512$, $p<,001$) işgören performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Tablo 3.41. İnsan Enerjisinin Alt Boyutları ile İşgören Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.H.	t	Sig.	R ²	D. R ²	F	Tolerance	VIF
Sabit	2,022	,176	11,523	,000	,264	,256	34,712		
Zihinsel Enerji	,225	,050	4,478	,000				,603	1,658
Ruhsal Enerji	,160	,053	3,036	,003				,453	2,206
Fiziksel Enerji	,146	,053	2,755	,006				,406	2,463
Duygusal Enerji	-,064	0,52	-1,221	,223				,668	1,496

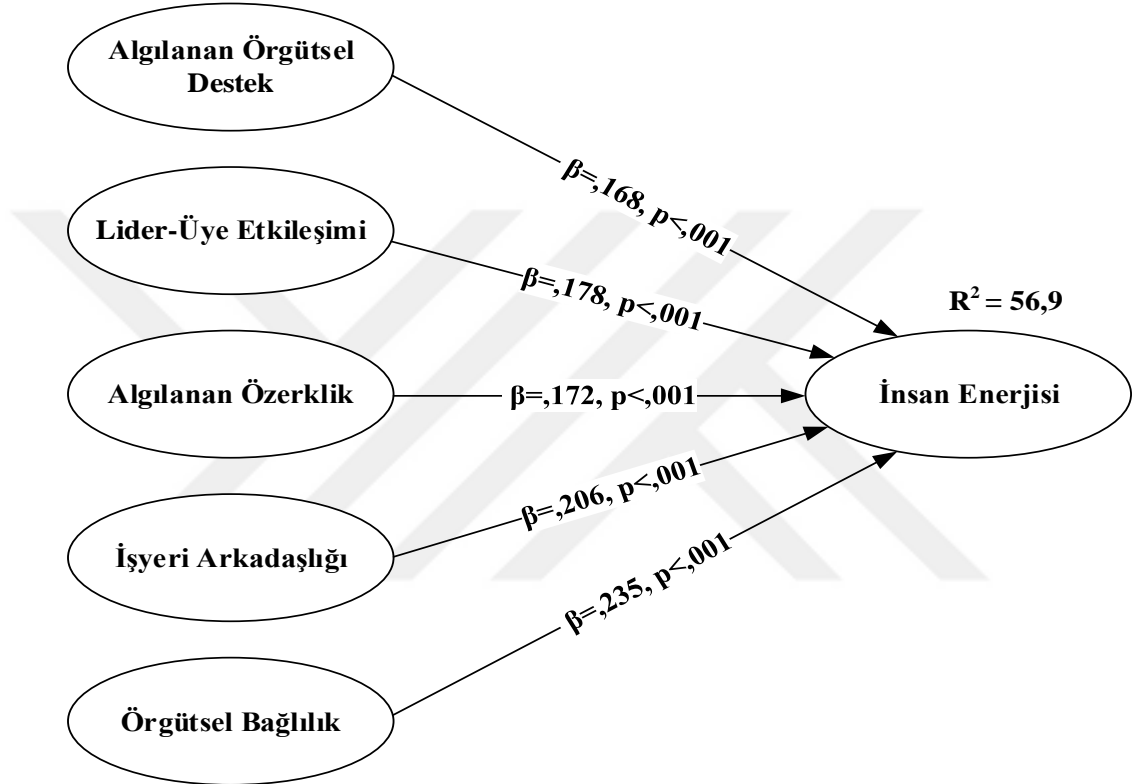
N= 393; S.H. = Standart Hata

Öncelikle regresyon analizinde kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlılığı test edilmiştir. Anova sonuçlarına göre ($F(4,388)=32,793$; $p<,001$), modelin anlamlı bir olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına bakılmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen VIF değerlerinin 5'in altında olduğu görülmüştür. Craney ve Surles (2002), değişkenlerin VIF değerinin 5 ve altında olmasının çoklu bağlantı sorunu olmadığını gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür. İnsan enerjisinin alt boyutlarının işgören performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik yapılan çoklu regresyon analizi model açıklama yüzdesi düzeltilmiş $R^2 = \% 25,6$ ile anlamlıdır. Bu sonuç, işgören yaratıcılığındaki $\% 25,6$ varyansın, zihinsel, ruhsal ve fiziksel enerji tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre, insan enerjisi ölçeğinin alt boyutlarından zihinsel enerji ($\beta=,225$, $p<,001$), ruhsal enerji ($\beta=,160$, $p <,01$) ve fiziksel enerjinin ($\beta =146$, $p<,01$) işgören performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. Duygusal enerji boyutunun ise, işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ($\beta= -,064$, $p>,05$) tespit edilmiştir.

3.7.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda, insan enerjisinin öncüllerini oluşturan algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, özerklik, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile insan enerjisinin ardıllarını oluşturan işgören yaratıcılığı ve işgören performansı değişkenleri ile insan enerjisi ve alt boyutları arasındaki ilişkiler ile ilgili bilgi ve bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında; bağımsız değişkende meydana gelen değişimi açıklama gücünü ifade eden beta katsayılarına, anlamlılık düzeylerine ve değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R^2 değerlerine yer verilerek özet şeklinde Şekil 3.10, Şekil 3.11, Şekil 3.12, Şekil 3.13, Şekil 3.14, Şekil 3.15, Şekil 3.16, Şekil 3.17, Şekil 3.18' de gösterilmiştir.



Şekil 3.10. İnsan Enerjisi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Şekil 3.10'da insan enerjisi ve araştırmanın bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla kurulmuş olan çoklu regresyon modelinin analizi sonucunda;

- Algılanan örgütsel destek ve insan enerjisi arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H1 hipotezi $p<,001$ anlamlılık düzeyinde,
- Lider-üye etkileşimi ve insan enerjisi arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H2 hipotezi $p<,001$ anlamlılık düzeyinde,
- Algılanan özerklik ve insan enerjisi arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H3 hipotezi $p<,001$ anlamlılık düzeyinde,
- İşyeri arkadaşlığı ile insan enerjisi arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H4 hipotez $p<,001$ anlamlılık düzeyinde,

- Örgütsel bağlılık ile insan enerjisi arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H5 hipotezi $p < ,001$ anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.
- Araştırmanın bağımsız değişkenleri bir bütün olarak insan enerjisinde meydana gelen değişimin %59,6'sını açıklamaktadır.

İnsan enerjisi değişkeni üzerinde en fazla etkisi olan değişken örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığı sırasıyla, işyeri arkadaşlığı, lider-üye etkileşimi, algılanan özerklik ve algılanan örgütsel destek değişkenleri izlemektedir. Aşağıda sırasıyla elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık “bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşmesi ve örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimseyip örgütün kazancı için çalışması ve örgütte çalışmaya devam etme isteğinin ölçütü” olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde yöneticiler tarafından çalışanlara adil ücret politikalarının uygulanması, onlara eşit ve tarafsız davranılması, terfi ve kariyer planlarının belirlenmesi, fikirlerine saygı duyulması, istek ve beklentilerini rahatça ifade edebilecekleri ortam sağlanması, onların örgüte olan bağlılıklarını artırmak için uygulanan faaliyetler arasında yer almaktadır. Bu faaliyetler sonucunda örgüt ile çalışan arasında oluşan bağ, çalışanın örgütün başarısı için daha fazla çaba göstermesine, dolayısıyla da var olan enerjilerini ortaya çıkarmalarına ve görevlerini yaparken tükenen enerjilerini yenilemelerine yardımcı olacaktır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın insan enerjisini en fazla etkileyen değişken olmasının temel nedenin, çalışanların mutlu, huzurlu, aidiyet duygusuna sahip olarak işlerini isteyerek yapmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

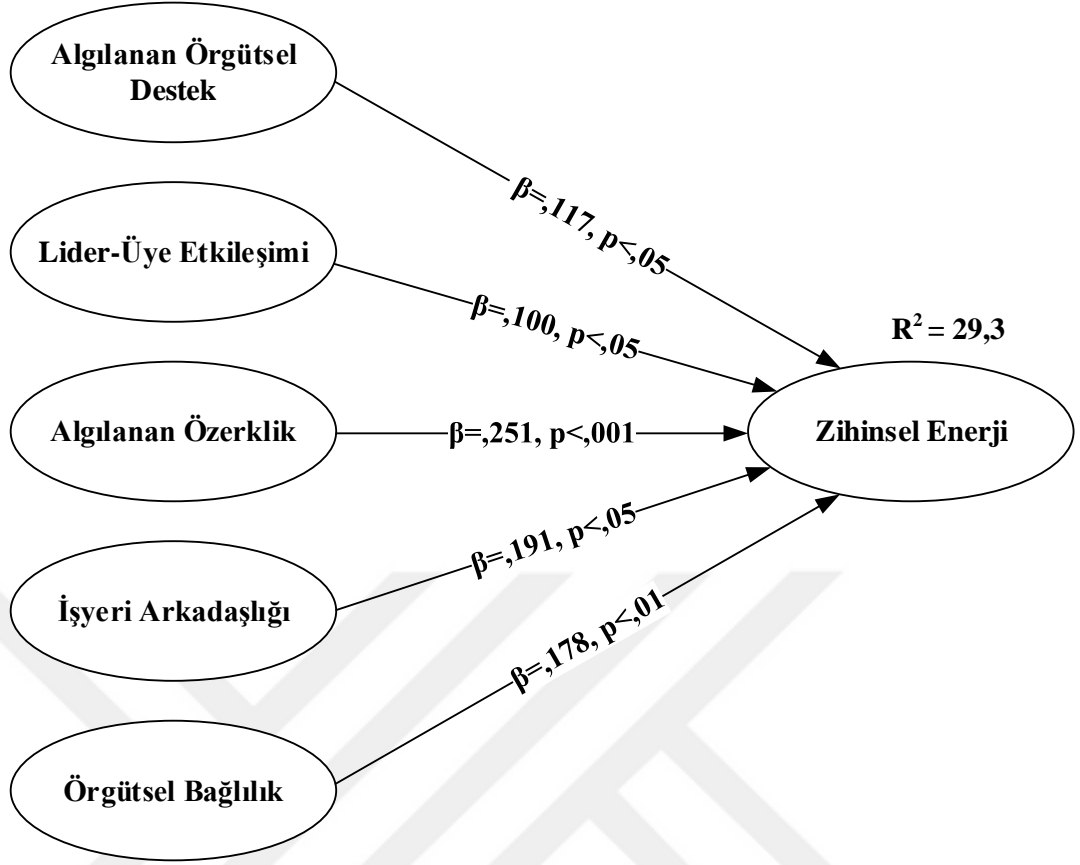
İşyeri arkadaşlığı çalışma ortamında gönüllük esasına dayalı olarak gerçekleşir. İşyeri arkadaşlığı, aynı örgüt içerisinde ortak amaç doğrultusunda hareket eden kişilerin, kendi aralarında oluşturdukları güven, ortak değer ve bağ olarak ifade edilir. Arkadaşlığı oluşturan kişiler birbirleriyle konumu için sahip oldukları bireysel özellikler nedeniyle iletişime geçer. Örgütler çalışanlarına işletme içi ve işletme dışına arkadaşlık kurma ortamı oluşturabilir. Bu sayede, çalışanların birbiriyle bilgi paylaşımı, stres ve huzursuzlukla başa çıkmayı, işe yeni başlayanların hızlı bir şekilde adapte olmasını, kariyerlerini iyi planlamalarını daha sağlam temeller üzerine oturtmaları sağlanır. Bu bağlamda çalışanların birbiri ile olan olumlu etkileşimlerinin

bireysel enerjilerini olumlu yönde etkilemesi ve enerjilerini artırması beklenen bir sonuçtur.

Lider-üye etkileşimi çalışanlar ile lider arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bu ilişkide, liderin her çalışanla aynı kalite ilişki kurması beklenmez. İlişkinin temelinde güven ve saygı varsa lider ile takipçi arasında yüksek kaliteli ilişkiden bahsedilir. Çalışmada katılımcıların lider-üye etkileşim düzeylerinin yükseğe yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle yükseğe yakın kalitede gerçekleşen ilişki sonucunda çalışanların enerji düzeylerinin yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Özerklik, çalışanların işle ilgili tüm faaliyetlerde inisiyatif kullanabilmesidir. Çalışan bu süreçte üst yönetimden bağımsız olarak işlerini planlama, kullanacakları ekipmanı seçme, izlenecek süreçlere karar verme, işin yapılma hızı ve işi yaparken sarfedeceği çabayı yoğunluğuna kendisi karar verir. Ancak bu süreçlerin bir sınırı vardır. Bu sınırı kişinin sahip olduğu uzmanlık alanı belirler. Uzmanlık alanı dışındaki işlerde kişinin inisiyatif kullanması mümkün olmayabilmektedir. Örgüt içerisinde yöneticiler çalışanlara uzmanlık alanı ile ilgili konularda yeteneklerini ve becerilerini gösterebilecekleri ortam oluşturması çalışanların amaçlarına ulaşması için daha fazla çaba sarfetmesini dolayısıyla da daha enerjik olmalarını sağlayacaktır. Nix vd. (1999)'nin ifade ettiği gibi bireylerin kendi kontrolündeki faaliyetlerde kendilerini daha fazla enerjik hissetmeleri kaçınılmaz olacaktır. Araştırma bulguları da bu ifadeyi destekler niteliktedir.

Çalışanların refah ve mutluluklarını artırıcı faaliyetlerin içinde bulunulması buna paralel olarak yöneticilerini destekleyici görmeleri dolayısıyla da örgütlerini destekleyici görmelerini sağlamaktadır. Kendilerinin desteklendiğini gören çalışanlar, çalıştıkları örgütün kendilerine bağlılıklarının olduğunu düşünmektedir. Bu düşünce, çalışanların sosyal değişim teorisi ve karşılıklılık normuna bağlı olarak örgütlerine karşı kendini sorumlu hissetmelerine ve daha fazla çaba göstermelerine sağlayarak daha enerjik olmalarını sağladığı söylenebilir.



Şekil 3.11. Zihinsel Enerji ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Şekil 3.11’de insan enerjisinin alt boyutlarından zihinsel enerji ve araştırmanın bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla kurulmuş olan çoklu regresyon modelinin analizi sonucunda;

- Algılanan örgütsel destek ve zihinsel enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H1a hipotezi $p < ,05$ anlamlılık düzeyinde,
- Lider-üye etkileşimi ve zihinsel enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H2a hipotezi $p < ,05$ anlamlılık düzeyinde,
- Algılanan özerklik ve zihinsel enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H3a hipotezi $p < ,001$ anlamlılık düzeyinde,
- İşyeri arkadaşlığı ile zihinsel enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H4a hipotez $p < ,05$ anlamlılık düzeyinde,
- Örgütsel bağlılık ile zihinsel enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H5a hipotezi $p < ,01$ anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.
- Araştırmanın bağımsız değişkenleri bir bütün olarak zihinsel enerjide meydana gelen değişimin %29,3’ünü açıklamaktadır.

Zihinsel enerjisi değişkeni üzerinde en fazla etkisi olan değişken algılanan özerkliliktir. Algılanan özerkliği sırasıyla, işyeri arkadaşlığı, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi değişkenleri izlemektedir. Aşağıda sırasıyla elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

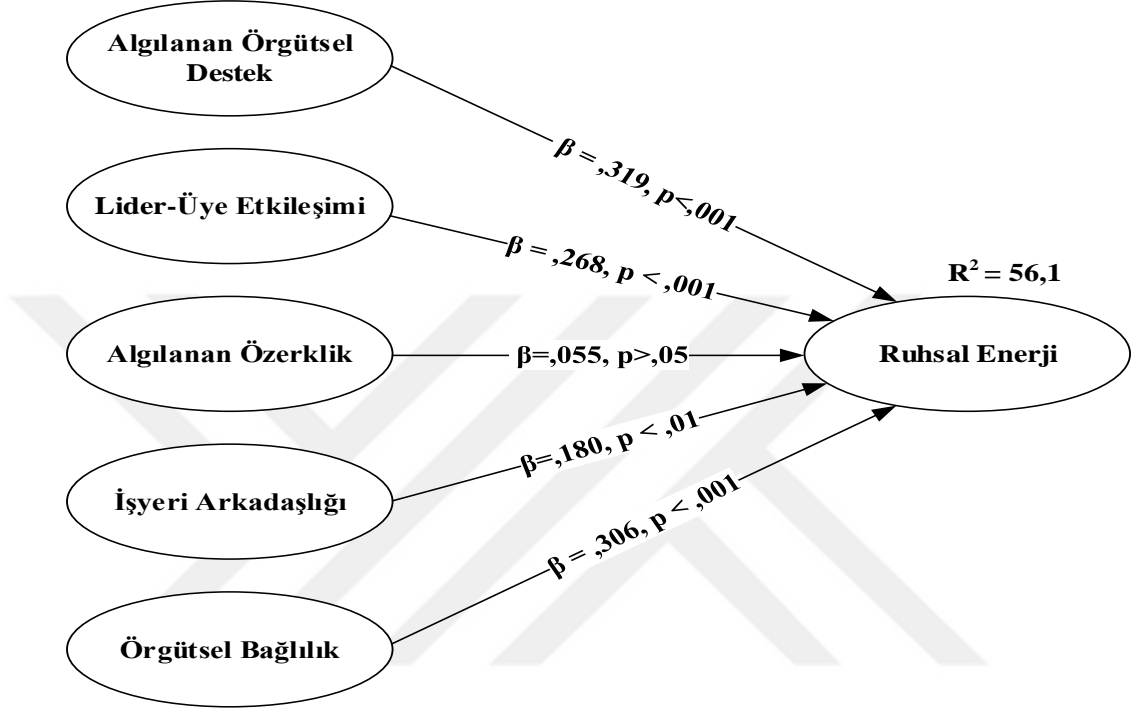
Çalışma ortamında kendi eylemlerini kendisi başlatan, sürdürülmesinde ve düzeltilmesinde inisiyatif kullanan bireyler, işin yerine getirilme hızı ile işte sarf edeceği çabayı kendisi belirleyebilmektedir. Zihinsel enerji ise iş görevleri yerine getirilirken tükenmektedir. Gün içerisindeki çalışma hızını kendisi belirleyen çalışan zihinsel enerjisini düzenleme yetkinliğine sahip olabilecek ve bu sayede enerjisinin tükenmesinin önüne geçebilecektir. Bu kapsamda, özerkliğin zihinsel enerjiyi en fazla etkileyen değişken olmasının temel nedeninin, çalışanın iş temposunu kendisinin belirlediğinden kaynaklandığı söylenebilir.

İşyeri arkadaşlığında çalışma ortamındaki bireylerle olan olumlu ilişkiler, bireylerin görevlerini yaparken daha az zorlanmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle, çalışanların görevlerini yerine getirirken kullandıkları zihinsel enerjilerinin işyeri arkadaşlığı düzeyinden etkilenmesi beklenen bir sonuçtur.

Kendisini örgütün bir parçası olarak hisseden çalışanın, gönüllü olarak yüksek çalışma azmine sahip olması örgütsel bağlılığın bir sonucudur. Zihinsel enerji ise iş görevleri yerine getirilirken kullanılır. Bireylerin çalışma ortamında faaliyetleri yerine getirirken kendisini zorunlu hissetmemesi, görevlerini istekli olarak gerçekleştirmesi işine daha iyi yoğunlaşmak ve buna bağlı olarak zihinsel enerjilerinin artmasını sağlayacaktır.

Algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olması çalışanların örgütlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmesine ve buna bağlı olarak da görevlerini yerine getirirken daha fazla çaba göstermesini sağlamaktır. Bu nedenle, iş görevleri ve karşılaşılan sorunların çözümünde kullanılan zihinsel enerjiyi olumlu yönde etkilemesi beklenen bir sonuçtur. Örgütün desteğini arkasında hisseden çalışan gün içerisinde oluşan olumsuzluklarla başa çıkmada zihinsel enerjisini yenileme fırsatı bulabilecektir.

Lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde ve kaliteli olması çalışanların motivasyonlarını artırarak ekstra çaba göstermesini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak da çalışanların zihinsel enerji düzeyi pozitif yönde artmasına katkı sağlayacaktır.



Şekil 3.12. Ruhsal Enerji ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Şekil 3.12’de insan enerjisinin alt boyutlarından ruhsal enerji ve araştırmanın bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla kurulmuş olan çoklu regresyon modelinin analizi sonucunda;

- Algılanan örgütsel destek ve ruhsal enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H1b hipotezi p<,001 anlamlılık düzeyinde,
- Lider-üye etkileşimi ve ruhsal enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H2b hipotezi p<,001 anlamlılık düzeyinde,
- İşyeri arkadaşlığı ile ruhsal enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H4b hipotez p<,01 anlamlılık düzeyinde,
- Örgütsel bağlılık ile ruhsal enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H5b hipotezi p<,001 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

- Algılanan özerklik ve ruhsal enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H3b hipotezi $p>,05$ anlamlılık düzeyinde olduğundan reddedilmiştir.
- Araştırmanın bağımsız değişkenlerini bir bütün olarak ruhsal enerjide meydana gelen değişimin %56,1'ini açıklamaktadır.

Ruhsal enerjisi değişkeni üzerinde en fazla etkisi olan değişken algılanan örgütsel destektir. Algılanan örgütsel desteği sırasıyla, örgütsel bağlılık, lider-üye etkileşimi ve işyeri arkadaşlığı değişkenleri izlemektedir. Algılanan özerliğin ise ruhsal enerji üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Aşağıda sırasıyla elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

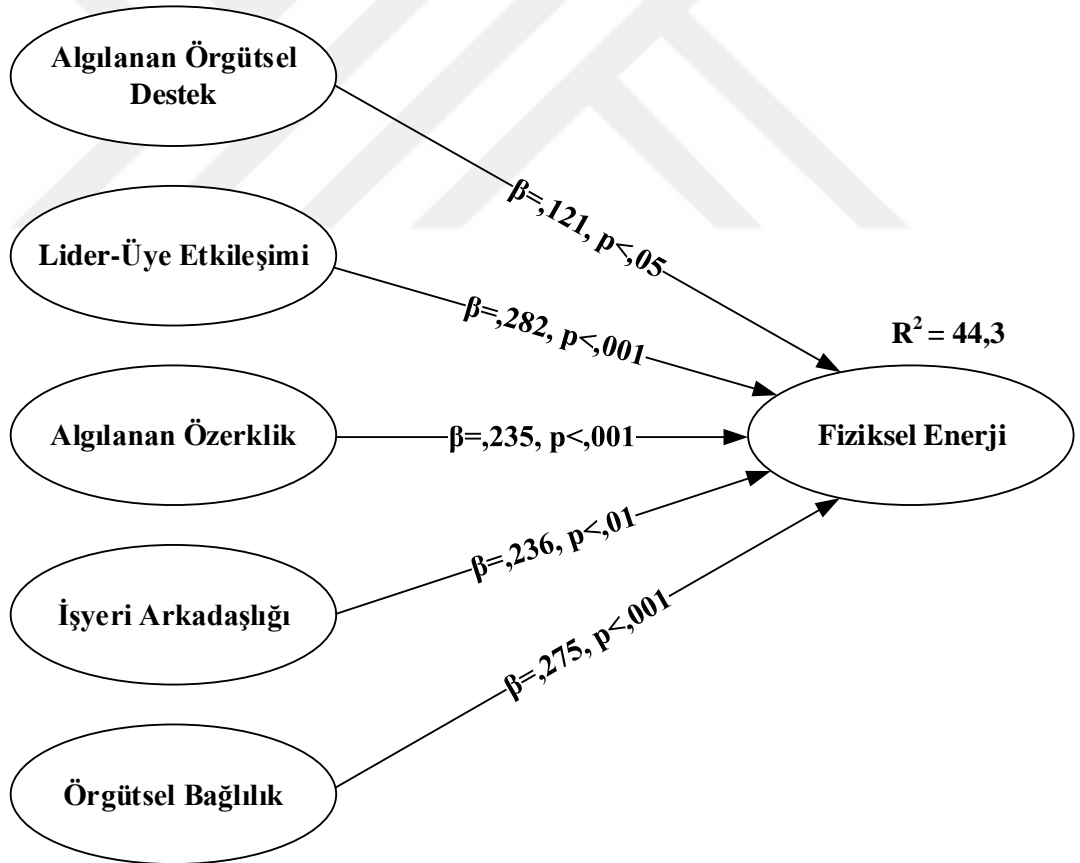
Çalışanların işyerindeki görevlerinin kendi değerleri ile tutarlı olduğunda ortaya çıkar. Ruhsal enerji somut unsurlarından ziyade manevi değerlerle ilgilidir. Algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olması çalışanların örgüt içerisinde katkılarının ödüllendirilmesi, isteklerinin önemsenmesi, fedakârlıklarının takdir edilmesi ve kendilerini ifade edebilecek ortamın sağlandığı anlamı taşımaktadır. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel destek algılarını yükseğe yakın olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda, algılanan örgütsel desteğin insan enerjisini en fazla etkileyen değişken olmasının temel nedenin çalışanların önemsenmesi, değer verilmesi gibi manevi değerlerle desteklendiğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Ruhsal enerji manevi değerlerle yenilenir. Bu değerler tutku ve dürüstlikle sağlanır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler ise örgütün değerlerini içselleştirir, minnettarlık duygusuna sahip olur ve işini severek yaparlar. Bu nedenle, tutkulu, çalıştığı örgütün doğru ve güvenilir işler yaptığını gören çalışanın ruhsal enerjisi yüksek olacaktır.

Lider ve takipçisi arasında sevgi, saygı ve katkı gibi manevi değerler üzerine inşa edilen lider-üye etkileşimi ile manevi değerler ile beslenen ruhsal enerji pozitif yönde etkilenmesi beklenen bir sonuçtur.

İşyerinde arkadaşlık ilişkilerinin oluşması çalışanların görevleri yerine getirirken daha az çaba sarf etmelerini sağlar. Bununla birlikte, işyerinde oluşan olumlu arkadaşlık ilişkileri çalışanların enerjilerini olumlu yönde etkiler. Araştırmada çalışanların arkadaşlık düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durum, çalışanların birbirinden memnun olduklarını, benzer özelliklere sahip olduklarını göstermektedir. Bu bağlamda, birbiriyle aynı düşünce ve inanç yapısında olan bireyler işleri yerine getirirken birbirlerini destekleyerek ruhsal enerjilerinin şarj olmasını sağlayacaktır.

Algılanan özerklik ile ruhsal enerji arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bunun temel nedeninin özerklik ile diğer bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişki kaynaklandığı söylenebilir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda çoklu regresyon analizi yerine basit doğrusal regresyon yapılarak özerkliğin ruhsal enerjiyi tek başına nasıl etkilediği araştırılabilir.



Şekil 3.13. Fiziksel Enerji ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Şekil 3.13’de insan enerjisinin alt boyutlarından fiziksel enerji ve araştırmanın bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla kurulmuş olan çoklu regresyon modelinin analizi sonucunda;

- Algılanan örgütsel destek ve fiziksel enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H1c hipotezi $p < ,05$ anlamlılık düzeyinde,
- Lider-üye etkileşimi ve fiziksel enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H2c hipotezi $p < ,001$ anlamlılık düzeyinde,
- Algılanan özerklik ve fiziksel enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H3c hipotezi $p < ,001$ anlamlılık düzeyinde,
- İşyeri arkadaşlığı ile fiziksel enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H4c hipotez $p < ,01$ anlamlılık düzeyinde,
- Örgütsel bağlılık ile fiziksel enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H5c hipotezi $p < ,001$ anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.
- Araştırmanın bağımsız değişkenlerini bir bütün olarak fiziksel enerjide meydana gelen değişimin %44,3’ünü açıklamaktadır.

Fiziksel enerjisi değişkeni üzerinde en fazla etkisi olan değişken lider-üye etkileşimidir. Lider-üye etkileşimini sırasıyla, örgütsel bağlılık, işyeri arkadaşlığı, algılanan özerklik ve algılanan örgütsel destek değişkenleri izlemektedir. Aşağıda sırasıyla elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Otel işletmelerinde yapılan işlerin büyük çoğunluğu insana bağlı olarak gerçekleşmektedir. İnsan ise sosyal bir varlıktır ve yoğun çalışma temposu içerisinde kendisini yenileyecek kaynak arayışı içerisinde. Lideri tarafından kendisine değer verildiği, kendisine güvenildiği, uyum içerisinde çalıştığı, yenilenme ve işlerin yerine getirilmesinde ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşabilen, çalışanın fiziksel enerjisi pozitif yönde etkilenecektir.

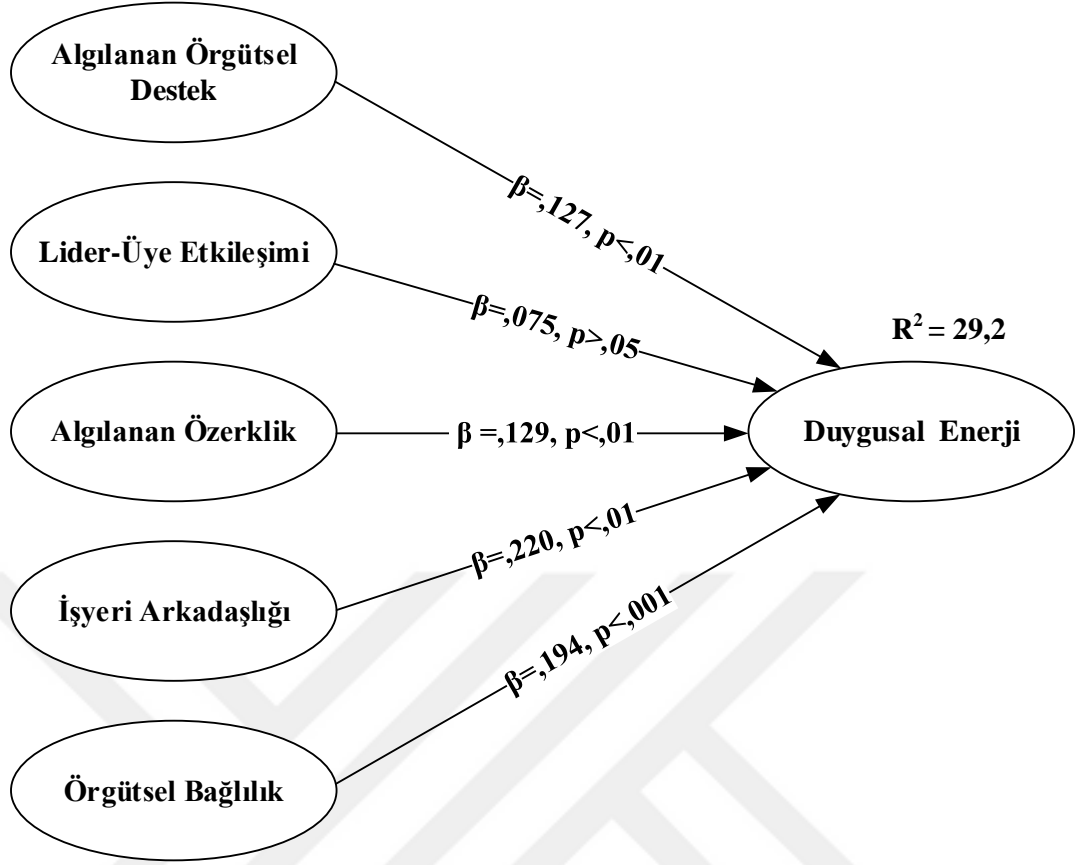
Örgütsel bağlılık hizmet sektörü içerisinde diğer sektörlere göre daha olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Mowday (1999) turizm endüstrisi gibi hızla değişen ve rekabetin yüksek olduğu endüstrilerde örgütsel bağlılığın daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Hızlı değişim ve rekabette üstünlük kurma ise hizmet sektörü içerisinde insan faktörünün etkinliğine bağlıdır. Örgüte bağlılığı olan çalışan daha fazla çaba

gösterme gayreti içerisinde olacaktır. Bu bağlamda, ekstra çaba girişimleri çalışanların fiziksel enerjilerini pozitif yönde etkileyecektir.

İşyeri arkadaşlık düzeyleri yüksek olan çalışanların birbirini destekleme, birbirine ilgi gösterme, sosyalleşme, anlayış, vb. olumlu ilişkileri de yüksek olacaktır. Bu bağlamda, içsel ve dışsal faktörlerin olumlu ve olumsuz uyarıları ile yenilenen fiziksel enerjinin, yüksek düzeydeki işyeri arkadaşlığında tükenmemesi ve yenilenebilmesi sağlanabilmektedir. Ayrıca, otel işletmelerinde yoğun çalışma temposu esnasında çalışanlar fiziksel enerjilerini yenileyebilmek için rutin molaların dışında ekstra molalara ihtiyaç duymaktadır. İşyeri arkadaşlığı ile çalışanlar hem rutin molalarda arkadaşlarıyla biraya geldiklerinde hem de ekstra mola gereksinimlerinde işlerini arkadaşlarına devredebilecek ve işin aksatılmadan yerine getirildiği düşüncesine sahip olarak fiziksel enerjilerini yenileyebileceklerdir.

Özerkliğinin en önemli belirleyicisi çalışanların yaptığı işin yapılış şekli, bitirilme süresi ve dinlenme aralarında inisiyatif kullanabilmesidir. Bu bağlamda, fiziksel enerjinin de oksijen alınması, dinlenme vb. faktörlerle yenilendiği göz önüne alındığında, özerkliğin fiziksel enerji üzerindeki pozitif etkisi beklenen bir sonuçtur.

Çalışanların otel işletmesi içerisinde mutlu edilmesi, kariyer olanağı sağlanması, fikirlerine değer verilmesi görevlerini gerçekleştirirken maruz kaldığı stresi en aza indirmektedir. Stresiz bir çalışma ortamı çalışanların uyku problemi yaşamamasını sağlayarak, görevlerini yerine getirirken gereksinim duyduğu fiziksel enerjilerinin düşmesini engellenecek ve çalışanlar iş görevlerini yerine getirebilecektir.



Şekil 3.14. Duygusal Enerji ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Şekil 3.14’de insan enerjisinin alt boyutlarından zihinsel enerji ve araştırmanın bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla kurulmuş olan çoklu regresyon modelinin analizi sonucunda;

- Algılanan örgütsel destek ve duygusal enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H1d hipotezi $p < ,01$ anlamlılık düzeyinde,
- Algılanan özerklik ve duygusal enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H3d hipotezi $p < ,01$ anlamlılık düzeyinde,
- İşyeri arkadaşlığı ile duygusal enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H4d hipotez $p < ,01$ anlamlılık düzeyinde,
- Örgütsel bağlılık ile duygusal enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H5d hipotezi $p < ,001$ anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.
- Lider-üye etkileşimi ve duygusal enerji arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H2d hipotezi $p > ,05$ anlamlılık düzeyinde olduğundan reddedilmiştir.

- Araştırmanın bağımsız değişkenlerini bir bütün olarak duygusal enerjide meydana gelen değişimin %29,2'sini açıklamaktadır.

Duygusal enerjisi değişkeni üzerinde en fazla etkisi olan değişken örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığı sırasıyla, işyeri arkadaşlığı, algılanan örgütsel destek ve algılanan özerklik değişkenleri izlemektedir. Lider-üye etkileşimin ise duygusal enerji üzerinde anlamlı bir etkileye sahip olmadığı görülmüştür. Aşağıda sırasıyla elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

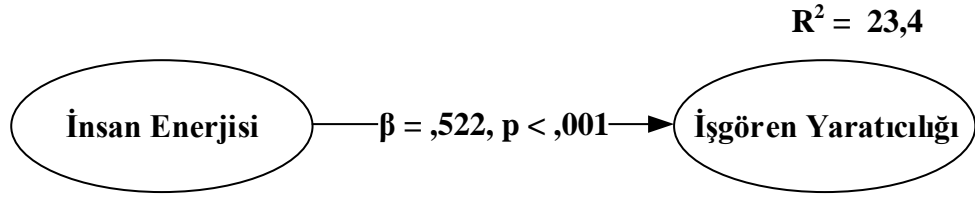
Örgütsel bağlılık çalışanın örgütle arasında kurulan yakınlık olarak ifade edilir. Örgütsel bağlılık çalışanların gün içerisinde işle ilgili yaşadıkları durumların ve deneyimlerin olumlu değerlendirilmesiyle artış, olumsuz değerlendirilmesiyle azalış gösterir. Duygusal enerji mutluluk, keyifli, istekli ve coşkulu olma gibi sınırsız kapasiteye sahiptir. Duygusal enerji insanların olumlu sosyal etkileşimleriyle yenilenebilir. Otel işletmelerinde çalışanlar hem müşterilerle hem de çalışma arkadaşlarıyla sürekli etkileşim halindedir. Etkileşim sonucunda öfkelenen veya üzüntü yaşayan çalışanın duygusal enerjisi tükenecektir. Örgütüne bağlı olan çalışan ise kendisine sağlanan pozitif durumları düşünerek içine girdiği olumsuz durumdan kurtulabilecek ve duygusal enerjisini dengede tutabilecektir.

Otel işletmelerinde işlerin yürütülmesi insana bağlı olduğu için duygusal yoğunluk üst seviyelerde olmaktadır. Gün içerisinde iş arkadaşları ve misafirlerle temas halinde olan çalışanların, duygusal enerjileri etkileşimin şiddeti ve yönüne göre değişebilmektedir. Özellikle misafirlerin çalışana karşı tutumları olumsuz yönde (ses yükseltme, öfkelenme vb.) olursa, çalışan duygusal olarak yıpranacak ve bu yıpranmayı ortadan kaldırmak için iş arkadaşlarından destek alarak aşmaya çalışacaktır. Bu nedenle, örgütler çalışanlarının duygusal enerjilerini işyerinde olumlu arkadaşlık bağı oluşturabilecek dinlenme alanları, sosyal ve kültürel etkinlikler düzenleyerek duygusal enerjilerinin yüksek kalmasını kısacası toparlanmalarını sağlaması mümkün olacaktır. Ayrıca işyeri arkadaşlığı pozitif yönde olması olumsuz koşullarda çalışanın daha dayanıklı olması sağlanarak, duygusal enerjisinin korunması sağlanacaktır.

Çalışanlar emeklerinin karşılığını sadece somut unsurlarla değil aynı zamanda maddi olmayan unsurlarla da karşılığını almak isterler. Örgütsel destek olarak kavramlaştırılan bu maddi olmayan unsurlar; çalışanların kararlarda söz sahibi olması, zor durumlarında örgütün çalışanlarına yardım etmeyi ve destek olmaya istekli olması, çalışanların başarı ve çabalarının takdir edilmesi olarak ifade edilebilir. Tüm bu unsurlar örgüt ile çalışan arasındaki etkileşimin karşılıklı olarak olumlu sonuçlanmasını sağlar. Olumlu duygular ise, çalışanların dikkatini ve harekete geçme kabiliyetini artırmaktır. Bu bağlamda, olumlu duygular ile soyut ihtiyaçları karşılanan çalışanların duygusal enerjileri pozitif yönde etkilenecektir. Çalışmada dikkat çeken bir bulguda, maddi olmayan unsurlarla çıktılar sunan örgütsel destek algısının, daha çok maddi olmayan unsurlarla beslenen duygusal enerjinin üzerindeki etkisinin düşük çıkmasıdır. Bu durumun, algılanan örgütsel desteğin araştırmanın diğer bağımsız değişkenlerinin arasındaki ilişkiden kaynaklandığı söylenebilir. Bu nedenle, gelecek araştırmalarda örgütsel desteğin duygusal enerji üzerindeki etkisi tek başına araştırılabileceği gibi, örgütsel destek ile duygusal enerji arasındaki ilişkide diğer değişkenlerin aracılık rolü de test edilebilir.

Özerklikle çalışanlar dışa bağımlılığı ortadan kaldırarak, iş görevleri yerine getirirken kendi davranışlarını kontrol edebilir ve çalışma hayatını düzenlemeyi sağlar. Bu sayede çalışanlar sosyal ilişkilerinde yeterince zaman ayırabilirler. Duygusal enerjinin de sosyal etkileşimle şarj olduğu düşünüldüğünde kendisini özerk olarak algılayan bireylerin duygusal enerjilerinin olumlu yönde etkilenmesi beklenen bir sonuçtur.

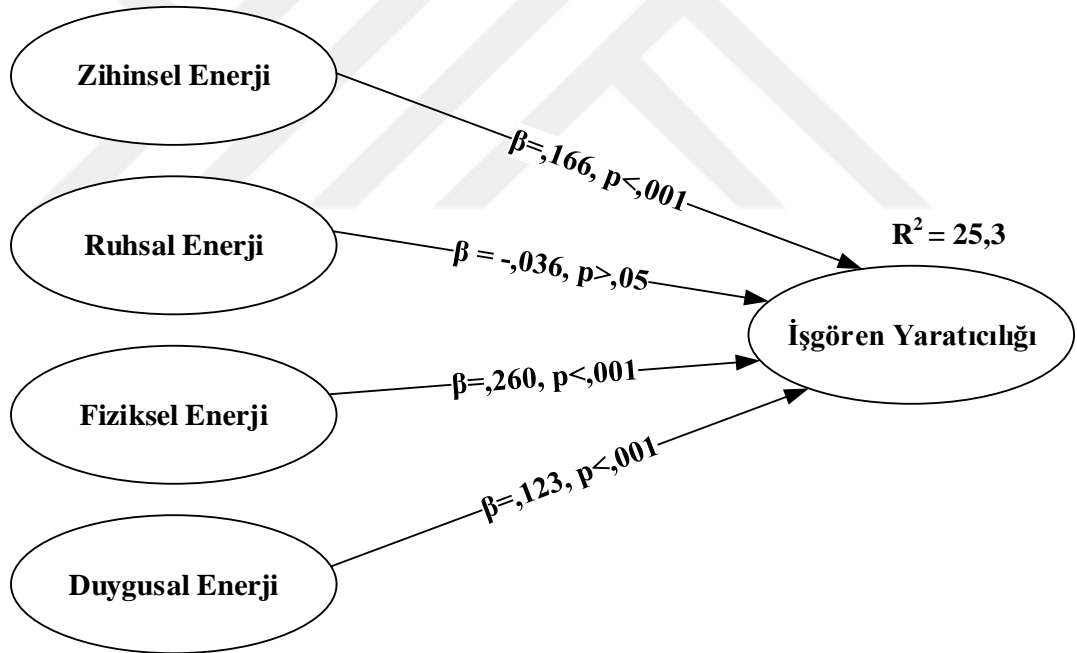
Lider ile her bir takipçisi arasında oluşan etkileşim temeline dayanan lider-üye etkileşimi, çalışma ortamında bireylerin davranışlarını etkileyen bir yapıya sahiptir. Bu etkileşim olumlu yönde ise, çalışanlar olumlu yönde, tersi yönde ise olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalışma günü içerisinde iki ilişkilerden etkilenen duygusal enerji ise, bu ilişkinin sonuçlarından doğrudan etkilenmektedir. Araştırmada lider-üye etkileşiminin duygusal enerji üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bunun nedeninin katılımcıların lider-üye etkileşim düzeylerinin orta düzeyde çıkmasından kaynaklandığı söylenebilir.



Şekil 3.15. İnsan Enerjisi ile İşgören Yaratıcılığı Arasındaki İlişki

Şekil 3.15’de insan enerjisi ile işgören yaratıcılığı değişkenleri arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla kurulmuş olan basit doğrusal regresyon modelinin analizi sonucunda;

- İnsan enerjisi ve işgören yaratıcılığı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H6 hipotezi $p < ,001$ anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.
- İnsan enerjisi işgören yaratıcılığında meydana gelen değişimin %23,4’ünü açıklamaktadır.



Şekil 3.16. İnsan Enerjisinin Alt Boyutları ile İşgören Yaratıcılığı Arasındaki İlişkiler

Şekil 3.16’da insan enerjisinin alt boyutları ile işgören yaratıcılığı arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla kurulmuş olan çoklu regresyon modelinin analizi sonucunda;

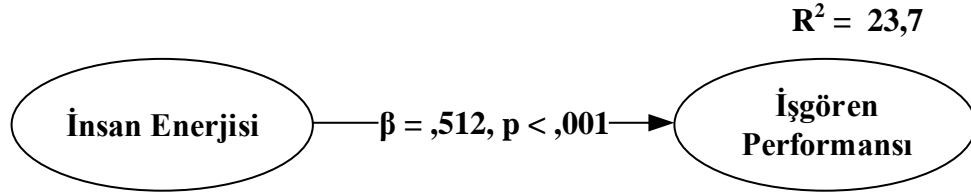
- Zihinsel enerji ve işgören yaratıcılığı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H6a hipotezi $p < ,001$ anlamlılık düzeyinde,
- Fiziksel enerji ve işgören yaratıcılığı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H6b hipotezi $p < ,001$ anlamlılık düzeyinde,

- Duygusal enerji ve işgören yaratıcılığı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H6d hipotezi $p < ,001$ anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.
- Ruhsal enerji ve işgören yaratıcılığı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H6c hipotezi $p > ,05$ anlamlılık düzeyinde olduğundan reddedilmiştir.
- İnsan enerjisinin alt boyutları bir bütün olarak işgörenlerin yaratıcılığında meydana gelen değişimin %25,3'ünü açıklamaktadır.

İşgören yaratıcılığı üzerinde en fazla etkisi olan değişken fiziksel enerjidir. Fiziksel enerjiyi sırasıyla, zihinsel enerji ve duygusal enerji değişkenleri izlemektedir. Ruhsal enerjisinin ise işgören yaratıcılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Aşağıda insan enerjisi ve alt boyutlarından elde edilen sonuçların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

İşgören yaratıcılığı, çalışanların çalıştığı örgüt için yeni, faydalı, özgün fikir, ürün ve süreçlerin üretilmesi ve geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, yaratıcılık, sorunlara pratik çözümler bulma ve gelecekte gerçekleşmesi muhtemel problemleri öngörebilme becerisi olarak da ifade edilir. Otel işletmelerinde, misafir beklentilerinin sürekli değişiklik göstermesi ve bu beklentilerin karşılanması işgörenlerin ortaya koyacakları yaratıcılık davranışı ile ilgilidir. Otel işletmesi çalışanları gün içerisinde birçok sorunla karşı karşıya kalmakta ve bu sorunlarla başa çıkma noktasında daha fazla çaba, zaman ve enerji sarfetmektedir. Bu nedenle çalışanların enerjisinin azalması durumunda yaratıcılıkları gelişmeyecektir. Çalışanların enerjileri ne kadar yüksek olursa işyerlerinde yaratıcı davranışlar sergilemesi de o denli yüksek olacaktır. Akgündüz (2013)'ün çalışmasında belirttiği gibi, maddi unsurların çalışanların yaratıcılıkları üzerinde bir etkisi yoktur ve maddi olmayan unsurlarla yaratıcılık düzeyi artırılabilir. Bu maddi olmayan unsurların başında da insan enerjisi gelmektedir. Örgütler çalışanlarından yaratıcı davranışlar göstermesini istiyorsa, öncelikle onlara mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlayarak, çalışanlarla çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasında güven ve saygı temeline dayalı ilişkiler kurmasını sağlayacak ortamlar oluşturmalıdır. Bununla birlikte örgütler çalışanların bilgi, beceri ve yetenek ve istekleri ile ilgili işleri yapmasını sağlayarak enerji düzeylerinin sürekli yüksek kalmasını ve gün içerisinde

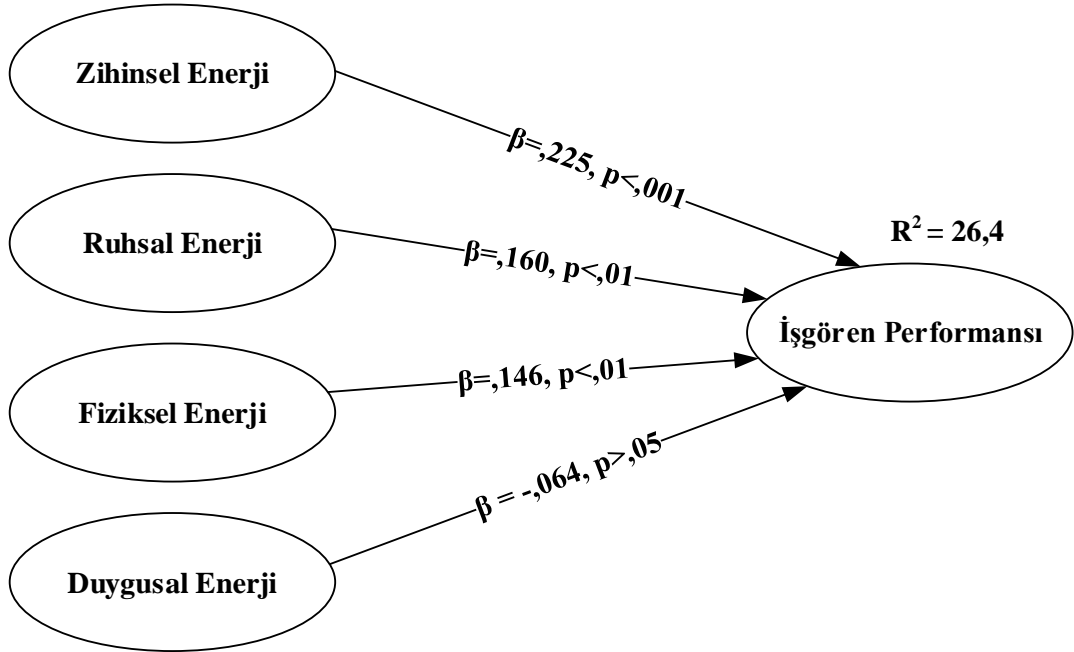
tüklenen enerjilerinin yenilenmesini sağlamalıdır. Araştırmada insan enerjisinin alt boyutlarından fiziksel enerjinin yaratıcılığı en fazla etkileyen değişken olmasının nedenin, fiziksel enerjinin iş görevlerini yerine getirirken kullanılmasından kaynaklandığı söylenebilir.



Şekil 3.17. İnsan Enerjisi ile İşgören Performansı Arasındaki İlişki

Şekil 3.17’de insan enerjisi ile işgören performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla kurulmuş olan basit doğrusal regresyon modelinin analizi sonucunda;

- İnsan enerjisi ve işgören yaratıcılığı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H7 hipotezi $p < ,001$ anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.
- İnsan enerjisi işgören yaratıcılığında meydana gelen değişimin %23,7’sini açıklamaktadır.



Şekil 3.18. İnsan Enerjisinin Alt Boyutları ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler

Şekil 3.18’de insan enerjisinin alt boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla kurulmuş olan çoklu regresyon modelinin analizi sonucunda;

- Zihinsel enerji ve işgören performansı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H7a hipotezi $p < ,001$ anlamlılık düzeyinde,
- Ruhsal enerji ve işgören performansı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H7b hipotezi $p < ,01$ anlamlılık düzeyinde,
- Zihinsel enerji ve işgören performansı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H7c hipotezi $p < ,001$ anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.
- Duygusal enerji ve işgören performansı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kurulmuş olan H7d hipotezi $p > ,05$ anlamlılık düzeyinde olduğundan reddedilmiştir.
- İnsan enerjisinin alt boyutları bir bütün olarak işgörenlerin performansında meydana gelen değişimin %26,4’ünü açıklamaktadır.

Performans yerine getirilmesi gereken görevlerle ortaya çıkan sonuç düzeyidir. Bu düzeyle amaçlara ulaşmak için verilen görevlerin yerine getirilme derecesi belirlenir. İşgören performansı ise, çalışanın örgütün kendisi için ortaya koyduğu amaçlara ulaşmak için gerçekleştirdiği davranışlar dizisi olarak tanımlanır. Otellerin başarısı ise, çalışanların başarısı ve gösterdikleri performansla doğrudan ilişkilidir. Sektörün emek yoğun özelliği, hizmet kalitesinin belirlenmesi ve rakiplere üstünlük sağlamada çalışanların yoğun çaba sarfetmesi gerekliliğini ortaya çıkmaktadır. Otel işletmeleri çalışanların var olan enerjilerinin ortaya çıkarmalarını ve tükenen enerjilerini depolayacakları ortam sağlarsa, performanslarının da sürekliliğini sağlayabileceklerdir. İnsan enerjisi ile çalışanların moral, motivasyon, iş yapabilme kapasitesi, harekete geçme kabiliyetleri artacak performansları pozitif yönde etkilenecektir. Araştırmada dikkat çeken bir bulguda, duygusal enerjinin performans üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumun, “fiziksel, duygusal, zihinsel ve ruhsal enerji kapasitesinin her birinin diğerini etkilediğinden” (Bayram, 2016) kaynaklandığı söylenebilir. Bu kapsamda, gelecek araştırmalarda duygusal enerjinin işgören performansı üzerindeki etkisi tek başına araştırılabileceği gibi, duygusal enerji ile işgören performansı arasındaki ilişkide fiziksel, zihinsel ve ruhsal enerjinin aracılık etkisi de araştırılabilir.

Araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, tablo 3.42’de özetlenen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.42. Araştırma Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Test Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algılarının insan enerjisi düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1a: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algılarının zihinsel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1b: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algılarının ruhsal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1c: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algılarının fiziksel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1d: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algılarının duygusal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H2: Otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeylerinin insan enerjisi düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H2a: Otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeylerinin zihinsel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H2b: Otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeylerinin ruhsal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H2c: Otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeylerinin fiziksel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H2d: Otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeylerinin duygusal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Ret
H3: Otel işletmesi çalışanlarının özerklik algılarının insan enerjisi düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H3a: Otel işletmesi çalışanlarının özerklik algılarının zihinsel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H3b: Otel işletmesi çalışanlarının özerklik algılarının ruhsal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Ret
H3c: Otel işletmesi çalışanlarının özerklik algılarının fiziksel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H3d: Otel işletmesi çalışanlarının özerklik algılarının duygusal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H4: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin insan enerjisi düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H4a: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin zihinsel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul

H4b: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ruhsal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H4c: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin fiziksel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H4d: Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin duygusal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H5: Otel işletmesi çalışanlarının işyeri arkadaşlığı düzeylerinin insan enerjisi düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H5a: Otel işletmesi çalışanlarının işyeri arkadaşlığı düzeylerinin zihinsel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H5b: Otel işletmesi çalışanlarının işyeri arkadaşlığı düzeylerinin ruhsal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H5c: Otel işletmesi çalışanlarının işyeri arkadaşlığı düzeylerinin fiziksel enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H5d: Otel işletmesi çalışanlarının işyeri arkadaşlığı düzeylerinin duygusal enerji düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H6: Otel işletmesi çalışanlarının insan enerjisi düzeylerinin yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H6a: Otel işletmesi çalışanlarının zihinsel enerji düzeylerinin yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H6b: Otel işletmesi çalışanlarının ruhsal enerji düzeylerinin yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır.	Ret
H6c: Otel işletmesi çalışanlarının fiziksel enerji düzeylerinin yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H6d: Otel işletmesi çalışanlarının duygusal enerji düzeylerinin yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H7: Otel işletmesi çalışanlarının insan enerjisi düzeylerinin performansları üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H7a: Otel işletmesi çalışanlarının zihinsel enerji düzeylerinin performansları üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H7b: Otel işletmesi çalışanlarının ruhsal enerji düzeylerinin performansları üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H7c: Otel işletmesi çalışanlarının fiziksel enerji düzeylerinin performansları üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H7d: Otel işletmesi çalışanlarının duygusal enerji düzeylerinin performansları üzerinde etkisi vardır.	Ret

TARTIŞMA

Bu tez çalışmasında, insan enerjisi, lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek, özerklik, örgütsel bağlılık, işyeri arkadaşlığı, işgören yaratıcılığı ve işgören performansı ile ilgili kuramlar biraya getirilmiştir. Algılanan örgütsel destek, özerklik, lider-üye etkileşimi, işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılığın insan enerjisi üzerindeki etkisi ve insan enerjisinin işgören performansı ve yaratıcılığı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kuramsal model regresyon analizi ile sınanmıştır. Veriler Antalya ilinde faaliyet gösteren 393 otel işletmesi çalışanından toplanmıştır. Bu çalışma yazarın bilgisi dahilinde ilgili değişkenleri bir arada inceleyen ilk çalışmadır.

Bu çalışma çeşitli yazarların çalışmalarından: Lerdal (2005)'in çalışmasında bireysel enerjinin daha derinlemesine incelenmesi gerektiğinden; Jansen (2004) çalışmasında ifade ettiği bireysel enerjiyi düzeyini belirlemenin önemli olduğunu ve performansını etkilediğinden; Cross, Baker ve Parker (2003)'in çalışmalarında enerji olgusundan hizmet sektörünün en çok etkilenen sektör olduğu ve farklı alanlarda ölçülmesinin önemli olduğu ifadesin; Taylor (2015)'in çalışmasındaki çalışanların enerji düzeylerinin hangi boyutlarda ortaya çıktığı ve bu boyutların hangi değişkenlerden etkilendiği ve hangi değişkenleri etkilediğinin belirlenmesi gerektiğinden; Bayram (2016)'ın insan enerjisiyle farklı değişkenlerin incelenmesi gerektiğini ve farklı sektörlerde uygulanmasının örgütsel davranış bilimine katkı sağlayabileceğini ifadesinden yola çıkarak hazırlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre, örgütsel desteğin, özerkliğin, örgütsel bağlılığın, işyeri arkadaşlığın ve lider-üye etkileşiminin insan enerjini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar konu ile ilgili çalışmalarla aynı doğrultudadır ve literatürü destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Elde edilen sonuçlar ayrı ayrı değerlendirildiğinde algılanan örgütsel desteğin insan enerjisi ve alt boyutlarının üzerinde pozitif etkisi literatürdeki benzer çalışmalarla aynı doğrultuda olduğu (Louw, Sutherland ve Hofmeyr, 2012; Bruch ve Vogel 2011; Kiirla, 2007; Dutton 2003; Ashkanasy ve Tse, 2000) tespit edilmiştir.

Algılanan özerkliğin insan enerjisi ve alt boyutlarından zihinsel, fiziksel ve duygusal enerji üzerindeki pozitif etkisinin literatürdeki benzer çalışmalarla aynı doğrultuda olduğu (Alexiou, Khanagha ve Schippers, 2019; Shirom, 2003,2007; Ryan ve Frederick,1997; Quinn ve Dutton, 2005), ruhsal enerji üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, özerkliğin diğer bağımsız değişkenlerle olan ilişkisinden kaynaklanabileceği gibi ruhsal enerji ile fiziksel, duygusal ve zihinsel enerji arasındaki ilişkiden de kaynaklanabilir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda çoklu regresyon analizi yerine basit doğrusal regresyon yapılarak özerkliğin ruhsal enerjiyi tek başına nasıl etkilediği araştırılabileceği gibi ruhsal enerjinin aracılık etkisi de araştırılabilir.

Örgütsel bağlılığın insan enerjisi ve alt boyutları üzerindeki pozitif etkisinin literatürdeki benzer çalışmalarla aynı doğrultuda olduğu (Owens vd., 2016; Hoon Song vd., 2012; Bruch ve Vogel, 2011; Downey, 2008; Shirom, 2003,2007; Dutton, 2003; Milliman, Czaplewski ve Ferguson, 2003; Ashkanasy ve Tse, 2000) tespit edilmiştir.

İşyeri arkadaşlığının insan enerjisi ve alt boyutları üzerindeki pozitif etkisinin literatürdeki benzer çalışmalarla aynı doğrultuda olduğu (Tosey ve Llewellyn, 2002; Hjelholt, 1979), tespit edilmiştir.

Lider-üye etkileşiminin insan enerjisi ve zihinsel, ruhsal ve fiziksel enerji alt boyutları üzerindeki pozitif etkisinin literatürdeki benzer çalışmalarla aynı doğrultuda olduğu (Bayram, 2018; Atwater ve Carmeli, 2009) söylenebilir. Bununla birlikte, lider-üye etkileşiminin insan enerjisinin alt boyutlarından duygusal enerji üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuç daha önceki çalışmalarla farklılık göstermektedir (Bayram,2018; Atwater ve Carmeli, 2009). Bu durumun diğer çalışmaların örneklem gruplarından ve araştırmalarda kullanılan ölçüm aracı farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca, bu durumun De (1981) ve Dhawan (1982) çalışmalarında belirttiği gibi çalışanlarla liderler arasındaki yaş farkından ve Kiirla (2007)'nin çalışmasında ifade ettiği yöneticilerin alçakgönüllü ve yetenekli olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu kapsamda, gelecek çalışmalarda liderlik tarzları ile duygusal enerji arasındaki ilişki incelenebilir.

Araştırmanın bir diğer bulguları olan insan enerjisinin bireysel çıktılar üzerindeki etkisi incelendiğinde ise; insan enerjisi ile zihinsel, fiziksel ve duygusal enerji alt boyutlarının işgören yaratıcılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Literatürün sınırlı olması nedeniyle birebir karşılaştırma imkanı olmamasına rağmen, Atwater ve Carmeli (2009) ile De Dreu, Baas ve Nijstad (2008) çalışmalarıyla aynı doğrultuda olduğunu söylemek mümkündür. Ruhsal enerjinin ise işgörenlerin yaratıcılıkları üzerinde anlamlı bir etkisini olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonucun, çoklu regresyon analizinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle, gelecek çalışmalarda ruhsal enerji ile yaratıcılık arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon modeli ile test edilebilir.

Araştırmanın bir diğer modeli olan insan enerjisi ve alt boyutlarının işgören performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise, insan enerjisi ile zihinsel, fiziksel ve ruhsal enerji alt boyutlarının işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu, duygusal enerjinin ise işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Yine literatürün sınırlı olması nedeniyle birebir karşılaştırma yapmak mümkün olmamakla birlikte, Owens vd. (2016) çalışmalarında kavramsal farklılıklar (ilişkisel enerji işgören performansını pozitif yönde etkiler) olmasına rağmen çalışmamızla aynı doğrultuda olduğunu; Rothbard ve Wilk (2011) çalışmalarında ifade ettikleri enerjik aktivasyonu performans kalitesiyle yakından ilişkilidir ifadesinin çalışmamızı destekler nitelikte olduğunu; aynı şekilde Schuima, Mason ve Kennerly (2007) ve Bruch ve Ghoshal (2003) çalışmalarıyla aynı doğrultuda olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, duygusal enerjinin işgören performansı üzerinde etkisinin olmaması Shirom (2003,2007)'un çalışmaları ile farklılık göstermiştir. Bu durumun, kültürel ve sektörel farklardan kaynaklanabileceği gibi kullanılan ölçüm aracı farklılığından da kaynaklandığı söylenebilir. Bu nedenle, gerek insan enerjisi ölçeği bir bütün olarak gerekse alt boyutlarının ayrı ayrı olarak işgören performansı üzerindeki etkisinin araştırılmasının hem turizm literatürü hem de örgütsel davranış bilimi açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörü üzerinde kontrol edilemeyen faktörlerin (siyasi, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, doğal faktörler, moda, terör, salgın vb.) yarattığı belirsizlik, sektörde yaşanan yoğun rekabet ve müşteri istek/beklentilerindeki değişim karşısında, işletmelerin sürdürülebilirliğini ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamaları, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri işletmelerin nitelikli insan kaynağına sahip olmasına ve bu kaynaktan etkin ve verimli bir şekilde yararlanmalarına bağlıdır. Bu nedenle, işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında en önemli unsur insan kaynağının sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Pfeffer (2010) çalışmasında, insan kaynağının sürdürülebilirliğinin en önemli parçasının ise insan enerjisi olduğunu belirtmiştir.

İnsan enerjisi, işletmelerin sürdürülebilirliklerinin sağlanmasında temel yapı taşı oluşturur. Yorgun, bitkin ve isteksiz çalışanlarla işletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme mümkün değildir. Bu nedenle, çalışanların enerjilerinin sürekliliğini sağlayan ve çalışan enerjisinin etkilediği değişkenlerin belirlenmesi önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, bu araştırmada otel işletmesi çalışanlarının enerji düzeylerinin neden ve sonuçları ele alınmıştır. Otel İşletmelerinde İnsan Enerjisinin Öncül ve Ardıllarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Antalya İli Örneği adlı araştırmanın temel amacı; örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, özerklik işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin otel işletmesi çalışanlarının enerji düzeyleri üzerindeki etkisini ve çalışanların enerjisinin yaratıcılıkları ve performansları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bununla birlikte, insan enerjisi ölçeğinin turizm sektörünün yapı ve terminolojisine uygun hale getirilerek literatüre kazandırılması da amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda, veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Öncelikle anket turizm alanının terminolojisine uygun hale getirilmiştir. Anketler Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarından toplanmıştır. 393 çalışandan toplanan verilerin güvenilirlik analizleri “cronbach alfa” yöntemi ile değerlendirilmiş ve tüm ölçeklerin değerlerinin kabul edilen değerlerin üzerinde olduğu gözlenmiştir. Daha sonra ölçeklerin normallik testleri yapılmış, elde edilen değerlerin kabul edilen değerler aralığında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini kanıtlamak için AFA ve DFA uygulanmıştır. DFA sonucunda ise elde edilen yapıların doğruluğu kanıtlanmıştır. Bu sonuçlar insan enerjisi ölçeğinin orijinal formu ile benzer olduğunu göstermektedir (Bayram, 2016).

Algılanan özerklik ölçeğinin (Sürvegil, Tolay ve Topoyan, 2013), lider-üye etkileşimi ölçeğinin (Su Hui vd., 2017) algılanan örgütsel destek ölçeğinin (Eisenberger vd. 1986) örgütsel bağlılık ölçeğinin (Mowday, Porter ve Steers, 1982), işgören yaratıcılığı ölçeğinin (Jaiswal ve Dhar, 2015) ve işgören performansı ölçeğinin (Sigler ve Pearson, 2000) orijinalleri ile aynı olduğunu göstermektedir. İşyeri arkadaşlığı ölçeği ise orijinalindeki gibi iki boyutlu bir yapıda (Nielsen, Jex ve Adams, 2000) olmasına rağmen arkadaşlık kurma alt boyutunun bir ifadesi araştırma kapsamında ölçekten çıkarılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, insan enerji ile zihinsel enerji, ruhsal enerji, fiziksel ve duygusal enerji alt boyutlarıyla %1 anlamlılık düzeyinde birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili oldukları sonucuna ulaşılmıştır. İnsan enerjisi ile bağımsız değişkenlerle arasında orta düzeyde, bağımlı değişkenlerle de arasında ise, orta düzeyde pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular hem literatüre hem de çalışan, yöneticiler ve otel işletmelerine çeşitli şekillerde katkıda bulunması amaçlanmaktadır.

İlk olarak, araştırmada Cross, Baker ve Parker (2003)'ın enerji olgusundan hizmet sektörünün en çok etkilenen sektör olduğu ve farklı alanlarda ölçülmesinin önemli olduğu çağrısına yanıt vererek, otel işletmesi çalışanları örnekleminde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış insan enerjisi ölçüm aracı literatüre kazandırılmıştır.

İkinci olarak, Taylor (2015) çalışmasında ifade ettiği çalışanların enerji düzeylerinin hangi boyutlarda ortaya çıktığı ve bu boyutların hangi değişkenlerden etkilendiği ve hangi değişkenleri etkilediğinin belirlenmesi gerektiği çağrısına yanıt vererek, insan enerjisinin fiziksel, duygusal, ruhsal ve zihinsel olarak dört alt boyuttan oluştuğu, bununla birlikte, elde edilen bulgular sonucunda çalışanların enerjilerini açığa çıkaran ve tükenen enerjilerinin yenilenmesini sağlayacak değişkenlerin algılanan örgütsel destek, özerklik, lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve işyeri arkadaşlığı olduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü olarak Bayram (2016)'ın insan enerjisinin farklı sektör ve değişkenlerle incelenmesi çağrısına yanıt vererek, turizm sektöründe ve farklı değişkenlerle insan enerjisi incelenerek örgütsel davranış bilimine katkı sağlanmıştır. Son olarak ise bu çalışma sosyal etkileşim teorisi, kaynakların korunması teorisi, dikkat restorasyonu teorisi, ego tükenme teorisi, özerklik teorisi ve enerjik ve stresli uyarılma teorisine katkıda bulunmaktadır. Yine işletmelerinin temel amacının etkinliği ve verimliliği artırmak olduğu düşünüldüğünde, enerjinin çalışanların yaratıcılıkları ve performansları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, insan enerjisi konusunun turizm literatürü açısından kısıtlı olduğu göz önüne alındığında, bu çalışmanın bulguları literatüre katkı sağlamasının yanı sıra gelecek çalışmalar için bir temel oluşturabilir.

Çalışmada elde edilen bulgular, çalışanların enerjilerinin fikirlerine saygı gösterilmesi, kendilerini rahatça ifade edebilecekleri ortamların oluşturulması, mutlu, huzurlu bir çalışma ortamı oluşturulması, yöneticilerle güven ve saygı temeline dayalı bir ilişki içerisinde olması, işlerini yaparken yetkinliklerini kullanabilecekleri alanlar oluşturulması, tüm çalışanların etkileşim sağlayabileceği ortamlar oluşturarak var olan potansiyel enerjilerini açığa çıkarabileceklerini ve tükenen enerjilerini yenileyebileceklerini göstermektedir. Özetle, örgütsel destek algıları, özerklikleri, lider-üye etkileşim düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve arkadaşlık düzeyleri arttıkça, çalışanlar görevlerini yerine getirmek için daha enerji dolu olacak, dolayısıyla yaratıcılıkları ve performanslarını da arttırmış olacaklardır. Bununla birlikte otel işletmeleri amaçlarına ulaşmak için performansları ve yaratıcılıkları yüksek çalışanlara ihtiyaç duyacaktır. Bu da çalışanların enerji düzeylerini sürekli yüksek tutmakla mümkün olacaktır.

Otel işletmelerinde enerjiyi canlandırmaya, desteklemeye ve aktive etmeye yönelik girişimlerin tasarlanmasından ve uygulanmasından sorumlu olacak enerji kaynağı yöneticisi görevlendirilebilir. Bu, enerjinin dinamik yapısından dolayı sürekli bir süreç olmalıdır. Yöneticinin ana rolü, işletmenin vizyonunun ve stratejisinin insanların duygusal heyecanını yakalamasını, entelektüel yeteneklerini yerine getirmesini ve harekete geçmek için bir aciliyet duygusu üretmesini sağlamak olmalıdır. Amacı ise, enerji yönetimini kalıcı kılmak ve enerjiyi günlük işletme hayatına katmak olmalıdır.

Enerji yöneticisi “insanlarla tanışmak ve konuşmak”, “insanların duygularını ve enerjisini anlamak” için zaman harcamalıdır. Enerji kaynağı yönetici hem psikolog hem de koç olma yetkinliğine sahip olmalıdır.

Ayrıca, otel işletmeleri ve yöneticiler;

- Görevler dağıtılırken çalışanların potansiyellerini aşan görev vermekten kaçınmalıdırlar.
- Ödül, ceza, ücret, terfi ve rotasyon uygulamalarında adil davranılmalı. Özellikle terfi ve rotasyonda çalışanların yapacakları işin bilgi, beceri ve yetenekleriyle uyumlu olması sağlanarak, çalışanların işlerini isteyerek yapmaları sağlanmalıdır.
- Sosyal etkileşimleri uyaran ve böylece enerji oluşumunu kolaylaştıran, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin gelişmesine olanak sağlayacak bir sosyal ortam oluşturmalarıdır.
- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki saygı ve güvene dayılı ilişkiler oluşturulmalıdır. Çalışanların sorunlarını rahatlıkla yöneticilerine anlatmasını sağlayacak ortam oluşturulmalı ve sorunlarına çözüm bulunmalıdır.
- Çalışanlara iş günü içerisinde dinlenebilecekleri, telefonla konuşabilecekleri, bir şeyler okuyabilecekleri yeterince zaman ve yer verilmelidir.
- Çalışanların yeme içme alışkanlıkları araştırılmalı, çalışanlara seçim hakkı tanınacak yemek menüleri oluşturularak, dengeli beslenmeleri sağlanmalıdır.

Çalışanlar ise, gün içerisinde enerjilerini yüksek seviyede tutmak için;

- Görevlerini yerine getirirken kendilerine zaman ayırmalı, esneme ve gevşeme hareketleri yapmalı, sosyal ilişkilerde bulunmalıdır.
- İş dışı saatlerde, sosyal etkinliklere katılmalı, kendilerini yenileyebilecek faaliyetlere katılarak enerjilerinin yenilenmesini sağlamalıdır.
- İş dışı sorunlarını iş ortamına getirmemeye çalışmalı stresten uzak durmalıdır.

Otel işletmelerinin çalışanlarının zor durumlarında yanında olması, örgüt içerisindeki ödül dağıtımının adaletli olması, kararlarda söz sahibi olması, özerk olarak görevlerini yerine getirmelerine imkan sağlaması, arkadaşlık kurmalarına imkan sağlaması ve

örgüte bağlılıklarını artırması çalışanlarının enerji düzeylerini de pozitif yönde etkilemektedir. Enerji bir örgütün maksimum potansiyeline ulaşma yeteneğine etki etmektedir. Öyleyse, yüksek enerjili çalışanlara sahip olmak, örgütün verimlilik artışını maksimum seviyeye çıkarabilir, hızla büyümesini sağlayabilir ve çalışanlar büyük yenilikler yaratarak örgütün rekabette üstünlük kurmasını sağlayabilirler.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar

Araştırmanın hem teorik hem de pratik katkılarının olmasının yanı sıra bazı kısıtları da bulunmaktadır. Araştırmada hipotezleri test etmek için elde verilerin belirli bir dönemde toplanmış olması nedeniyle ilişkilerin tek yönlülüğünden bahsedilebilir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda boylamsal bir yaklaşım kullanılabilir.

Araştırma sınırlılıklarından bir diğeri ise, anket tekniğine dayalı nicel yöntemle gerçekleştirilmiş olmasıdır. Gelecek çalışmalarda insan enerjisi nitel yöntemler kullanılarak araştırılabilir.

Araştırmada elde edilen veriler çalışanların gerçekleşen enerji düzeyleri, performansları ve yaratıcılıkları değil, enerji düzeyleri, performans ve yaratıcılığa ilişkin algılarıdır. Çalışanların enerjileri, performansları ve yaratıcılıkları kendileri tarafından değerlendirilmiştir. Bu durum, çalışanların kendilerine daha yüksek puan vermelerine neden olmuş olabilir. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda yöneticilerin de çalışanları değerlendirmesi sağlanarak daha objektif ölçümler elde edilebilir. Bununla birlikte, çalışma sahil bölgesinde ve Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmesi çalışanları ile sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda şehir otel çalışanları ve farklı destinasyonlarda faaliyet gösteren otel işletmesi çalışanları üzerinde yapılabilir.

Bununla birlikte gelecekte yapılacak çalışmalar aşağıdaki gibi olabilir.

- Psikolojik ve bedensel faktörlerin enerjiyi etkilediği ifade edilmektedir (Ryan ve Frederick, 1997). Bu nedenle insanların geçici hastalık ve kronik olarak devam rahatsızlıklarının enerji düzeylerini hangi yönde etkilediği araştırılabilir.

- Otel işletmesi çalışanlarının müşteri ile olumlu ve olumsuz temasının enerji düzeylerindeki etkisi araştırılabilir.
- Liderlik tarzlarının insan enerjisi üzerindeki etkisi araştırılabilir.
- Çalışanların uyku kalitesinin enerjileri üzerindeki etkisi araştırılabilir.
- Dış müşterilerin çalışanların enerjileri üzerindeki etkisi araştırılabilir.
- Takım enerjisi ve örgütsel enerji ile ilgili geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçüm araçları geliştirilebilir.
- İşletmelerdeki takımların enerjisini etkileyen faktörlerin neler olduğu araştırılabilir.
- Örgütsel enerjiyi etkileyen faktörler ve örgütsel enerjinin etkilediği faktörler araştırılabilir.
- Çalışanların beslenme alışkanlıklarının enerji düzeyleri arasındaki ilişki araştırılabilir.
- İnsan enerjisi ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkide aracılık etkisi araştırılabilir.
- İnsan enerjisinin azalmasına neden olabilecek değişkenler araştırılabilir.

İnsan enerjisi ilgili kavramların netleştirilmesi, otel işletmeleri açısından öneminin anlaşılması ve literatürde konuyla ilgili boşlukların doldurulması açısından yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Spesifik bir araştırma konusu önerisi olarak, iş, aile ve arkadaş desteğinin insan enerjisi üzerinde etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Adams, R.G. & Blieszner, R. (1994). An Integrative Conceptual Framework for Friendship Research. *Journal of Social and Personal Relationships*, 11(2): 163-184.
- Adams, R. G., Blieszner, R. & De Vries, B. (2000). Definitions of Friendship in the Third Age: Age, Gender, and Study Location Effects. *Journal of Aging Studies*, 14(1): 117-133.
- Adler, P. S. & Obstfeld, D. (2007). The Role of Affect in Creative Projects and Exploratory Search. *Industrial and Corporate Change*, 16(1): 19-50.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. (3rd Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Ağaoğlu, O.K. (1992). *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Albrecht, S. & Travaglione, A. (2003). Trust in Public-Sector Senior Management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1): 76-92.
- Alexiou, A., Khanagha, S. & Schippers, M. C. (2019). Productive Organizational Energy Mediates the Impact of Organizational Structure on Absorptive Capacity. *Long Range Planning*, 52(2): 155-172.
- Allen, D. G. & Shanock, L. R. (2013). Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover Among New Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3): 350-369.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4): 847-858.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3): 252-276.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı* (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amabile, T.M. (1983). The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2): 357-376.

- Amabile, T. M. (1992). *Social Environments that Kill Creativity*. Grysiewicz, S.S. and Hills, D. A. (Eds.). Readings in Innovation. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership, pp: 1-17.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154–1184.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1): 39-58.
- Amabile, T. M. & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1): 3-15.
- Anasori, E., Bayighomog, S. W. & Tanova, C. (2020). Workplace Bullying, Psychological Distress, Resilience, Mindfulness, and Emotional Exhaustion. *The Service Industries Journal*, 40(1-2): 65-89.
- Arıkan, R. (2007). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 288-297.
- Atwater, L. & Carmeli A. (2009). Leader-member exchange feelings of energy and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20 (3): 264-275.
- Aydoğdu, B. (2019). The Effect of Authentic Leadership on Intrinsic Motivation of Millennial Engineers Working in Information Technology (it) Sector in Turkey on the Basis of Self Determination Theory. Business Administration, Institute of Social Sciences, Yeditepe University.
- Babbie, E. (2006). *The Practice of Social Research*. (11th Edition) Belmont, California: Thomson Wadsworth Publishing.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy of Management Review*, 14(4): 496-515.
- Bagheri, G., Esmaili, M., Abasi, A. & Seraji, R. (2013). Analysis the Effect of Individual Creativity on the Employees Engagement at Work: Case Study: Agriculture Organization of Qom. *International Journal of Accounting Research*, 42(827): 1-10.
- Baker, W., Cross, R. & Wooten, M. (2003). *Positive organizational network analysis and energizing relationships*. In KS Cameron, JE Dutton, RE Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. CA: Berrett-Koehler, San Francisco.

- Baker, W. E. (2019). Emotional Energy, Relational Energy, and Organizational Energy: Toward a Multilevel Model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6: 373-395.
- Baker, W. E. & Quinn, R. (2009). Energy Networks and Information Use. Working Paper, Ross School of Business.
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R. & Gupta, A. (2013). Human Capital Investments and Employee Performance: An Analysis of IT Services Industry. *Management Science*, 59(3): 641-658.
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 644-675.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6): 1538-1567.
- Baumeister, R.F. (2002). Ego Depletion and Self-Control Failure: An Energy Model of the Self's Executive Function. *Self and Identity*, 1 (2): 129-136.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Muraven, M. & Tice, D.M. (1998). Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (5): 1252-1265.
- Bayram, A. (2016). Örgütlerde İnsan Enerjisi: Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.
- Bayram, A. (2018). Human Energy at Work and A Research on Identifying the Antecedents. *Business and Economics Research Journal*, 9 (4): 871:888
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-40.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: The Penguin Press.
- Berman, E. M., West, J. P. & Richter, M. N. (2002). Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers). *Public Administration Review*, 62(2): 217-230.
- Berto, R. (2005). Exposure to Restorative Environments Helps Restore Attentional Capacity. *Journal of Environmental Psychology*, 25 (3): 249-259.
- Bimrose, J., Barnes, S. A., Brown, A., & Hughes, D. (2011). *The Role of Career Adaptability in Skills Supply. Technical Report*. London: UK Commission for Employment and Skills. https://warwick.ac.uk/fac/soc/ier/publications/2011/bimrose_ca_technical.pdf (15.03.2020).
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2): 193-206.

- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*. New York: John Wiley and Sons.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2): 99-109.
- Brauchli, R., Bauer, G. F. & Hämmig, O. (2014). Job Autonomy Buffers the Impact of Work–Life Conflict on Organizational Outcomes. *Swiss Journal Of Psychology*, 73(2): 77-86.
- Breaugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6): 551-570.
- Breaugh, J. A. (1989). The Work Autonomy Scales: Additional Validity Evidence. *Human Relations*, 42(11): 1033-1056.
- Breaugh, J. A. & Becker, A. S. (1987). Further Examination of the Work Autonomy Scales: Three Studies. *Human Relations*, 40(6): 381-399.
- Brinberg, D. & Castell, P. (1982). A Resource Exchange Theory Approach to Interpersonal Interactions: A Test of Foa's Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(2): 260-269.
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2003). Unleashing Organizational Energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1):45-52.
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2004). Management is the Art of Doing and Getting Done. *Business Strategy Review*, 15(3):4-13
- Bruch, H. & Vogel, B. (2011). *Fully Charged: How Great Leaders Boost Their Organization's Energy and Ignite High Performance*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Bruch, H., Vogel, B. & Morhart, F. (2005). Keeping Track of Organisational Energy: How to Harness a Company's Productive Forces. *CriticalEYE Review*, 6: 64-71.
- Bruch, H., Walter, F. & Voelpel, S. (2006). Charismatic Leadership and Collective Mental Energy: The Mediating Role of Emotional Energy and job Involvement Climate. In Annual Meeting of the Academy of Management, Collective Creativity Stream Critical Management Studies Research Workshop Atlanta, GA August
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd edition). Oxford: Oxford University Press.
- Burns, A.C., Veeck, A. & Bush, R.F. (2017). *Marketing research* (8th Edition). Harlow, Essex: Pearson Education.

- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. (3rd Edition). New York: Routledge Taylor Francis Group.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. & Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2): 313-575.
- Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (2001). Reflections on Shared Cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2): 195-202.
- Carmeli, A, Ben-Hador, B., Waldman, D.A. & Rupp, D.E. (2009). How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6): 1553-1561.
- Carmeli, A. & Spreitzer, G.M. (2009) Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work. *Journal of Creative Behavior*, 43(3): 169-191.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Carver, C. S., Sutton, S. K. & Scheier, M. F. (2000). Action, Emotion, and Personality: Emerging Conceptual Integration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(6), 741-751.
- Casciaro, T. & Lobo, M. S. (2008). When Competence is Irrelevant: The Role of Interpersonal Affect in Task-Related Ties. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 655-684.
- Cevrioğlu, E. (2007) Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, Doktora Tezi, Afyon, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Chang, Y. C. & Bangsri, A. (2020). Thai Students' Perceived Teacher Support on Their Reading Ability: Mediating Effects of Self-Efficacy and Sense of School Belonging. *International Journal of Educational Methodology*, 6(2), 435-445.
- Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D. & Weissberg, R.P. (2006). Emotional Intelligence: What Does the Research Really Indicate?. *Educational Psychologist*, 41(4): 239-245.
- Cheung, M. F. & Wu, W. P. (2012). Leader-Member Exchange and Employee Work Outcomes in Chinese Firms: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 65-81.
- Chin, R. M. (1992). *The Energy Within: The Science Behind Every Oriental Therapy From Acupuncture to Yoga*. Paragon House, New York.
- Churchill, G. A., Brown, T. J. & Suter, T. A. (1996). *Basic Marketing Research*. Orlando, FL: Dryden Press.

- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3): 336-354.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli A., & Waldman, D.A. (2009). Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences. *Creativity Research Journal*, 21: 361-375.
- Cole, M. S., Bruch, H. & Vogel, B. (2005). Development and Validation of a Measure of Organizational Energy. In Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management 1: V1-V6 August
- Cole, D.A. (1987). Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55(4): 584-594.
- Cole, M. S., Bruch, H. & Vogel, B. (2012). Energy at Work: A Measurement Validation and Linkage to Unit Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4): 445-467.
- Collins, R. (2004). *Interaction Ritual Chains*. NJ, Princeton: Princeton University Press.
- Collins, R. (1990). Stratification, Emotional Energy, and the Transient Emotions. In T. D. Kemper (Ed.), *Research Agendas in the Sociology of Emotions*. Papers Presented at the American Sociological Association Convention, Chicago, 1987 (pp. 27-57). Albany, State University of New York Press.
- Collins, R. (1993). Emotional Energy as the Common Denominator of Rational Action. *Rationality and Society*, 5(2): 203-230.
- Collins, R. (1998). *The Sociology of Philosophies: A Global Theory of Intellectual Change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press
- Colquitt, J., Le Pine, J. & Wesson, M. (2010). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (Third Edition). New York, USA: McGraw-Hill Education.
- Comrey, A. L., Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis* (2nd Edition). New York: Psychology Press.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2): 241-259.
- Craney, T. A. & Surlles, J. G. (2002). Model-dependent variance inflation factor cutoff values. *Quality Engineering*, 14(3): 391-403.
- Cresswell, J.W. & Cresswell, J.D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (5th edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6): 874-900.
- Cross, R. & Parker, A. (2004) Charged up: Creating Energy in Organizations. *Journal of Organizational Excellence*, 23 (4): 3-14.
- Cross, R., Baker, W. & Parker, A. (2003). What Creates Energy in Organizations?. *MIT Sloan Management Review*, 44 (4): 51-56.
- Cross, R., Linder, J. & Parker, A. (2007). Charged Up: Managing The Energy That Drives Innovation. *Management Quarterly*, 48(2): 14-29.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cuff, R. E. (2011). Exploring the Validity of two Organisational Energy Measures in the South African Context. Doctoral dissertation, University of Pretoria.
- Cuff, R. E. & Barkhuizen, N. (2013). Validating an Adapted Measure of Organisational Energy in the South African Context. *Journal of Psychology in Africa*, 23(3): 439-446.
- Cullen-Lester, K. L., Leroy, H., Gerbasi, A. & Nishii, L. (2016). Energy's Role in The Extraversion (Dis) Advantage: How Energy Ties and Task Conflict Help Clarify the Relationship Between Extraversion and Proactive Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7): 1003-1022.
- Daft, R. L. (2000). *Organization Theory and Design*. (7th Edition). U.S.A. : South-Western College Publishing, Thomson Learning.
- Damasio, A. (2000). *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. London: Vintage.
- Damasio, A. (2003). Looking for Spinoza: Joy, Sorrow, and the Feeling Brain. Orlando: Harcourt Publishing.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1): 46-78.
- Darvish, H. & Dokht N. F. (2011). Studying the Effect of Leader-Member Exchange in Creating Energy and Creativity at Workplace: A Case Study at Alzahra University. *International Journal of Academic Research*, 3 (2): 1252–1259.

- Dawley, D., Houghton, J. D. & Bucklew, N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3): 238-257.
- De Dreu, C. K. W., Baas, M. & Nijstad, B.A. (2008). Hedonic Tone and Activation Level in the Mood-Creativity Link: Toward a Dual Pathway to Creativity Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94 (5): 739–756.
- De Jong, S. B. & Bruch, H. (2013). The Importance of a Homogeneous Transformational Leadership Climate for Organizational Performance. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1): 61-78.
- De, N. R. (1981) Organizational energy: A Diagnostic Exercise. *Economic and Political Weekly*. 16 (35): M95-M102.
- Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1): 105-115.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3): 182-185.
- Deci, E.D., Eghrari, H., Patrick, B.C. & Leone, D.R. (1994). Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Personality*, 62(1): 119–142.
- Dell, R.M. & Rand, D. A. J. (2004). *Clean energy*. Cambridge, UK: Royal Society of Chemistry.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control. *Scandinavian Journal of Work, Environment Health*, 27 (4): 279–286.
- Demirer, Ö. & Kaya, A. (2020). Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Yer Hizmetleri Çalışanları Örneği. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(5): 4175-4210.
- Devany, C. (2003). Working Relationships, Relationships that Work: Healthy Workplace Friendships Focus on Professional Goals.(New You). *Journal of Property Management*, 68(4): 24-25.
- Dewey, J. (2004). *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. Delphi: Aakar Books.
- Dhawan, S. K. (1982). Energy Component in Management Circuits. *Indian Journal of Industrial Relations*, 18 (2): 195-206.

- Dhawan, S. K., Roy, S. & Kumar, S. (2002). Organizational Energy: An Empirical Study in Indian RD Laboratories. *RD Management*, 32(5): 397-408.
- Diakidoy, I. A. N. & Kanari, E. (1999). Student teachers' beliefs about creativity. *British Educational Research Journal*, 25(2): 225-243.
- Díaz-Vilela, L. F., Delgado Rodríguez, N., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E. & Rosales-Sánchez, C. (2015). Relationships Between Contextual and Task Performance and Interrater Agreement: Are There Any? *Journal of Plos One*, 10 (10): 1-13
- Dickie, C. (2009). Exploring Workplace Friendships in Business: Cultural Variations of Employee Behaviour. *Research & Practice in Human Resource Management*, 17(1): 128-137.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Dionne, L. (2000). Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction. Shippagan, NB: Université de Moncton.
- Dockery, T. M. & Steiner, D. D. (1990). The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange. *Group & Organization Studies*, 15(4): 395-413.
- Donnelly, R. & McSweeney, F. (2008). *Applied E-Learning and E-Teaching in Higher Education*. Hershey: IGI Global
- Dotan, H. (2009, August). Workplace Friendships: Origins and Consequences for Managerial Effectiveness. In *Academy of Management Proceedings*, 1(1): 1-6. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Downey, J. A. (2008). Hierarchy and happiness: The Influence of Emotion on Administrative Job Satisfaction. *Community College Journal of Research and Practice*, 32(8): 597-606.
- Drazin, R., Glynn, M. A. & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel Theorizing About Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *Academy of Management Review*, 24(2): 286-307.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with An Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6): 1715-1759.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize Your Workplace: How to Build and Sustain High-Quality Connections at Work*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dutton, J. E. & Heaphy, E. D. (2003). *The Power of High-Quality Connections*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational*

- Scholarship: Foundations of A New Discipline. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Eisenberger, R. & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. United States: American Psychological Association.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5): 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1): 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J. & Rohdieck, S. (2004). Who Takes the Most Revenge? Individual Differences in Negative Reciprocity Norm Endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6): 787-799.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 565-573.
- Emerson, R. M. (1976). *Social Exchange Theory*. In A. Inkeles, J. Coleman & N. Smelser (Eds.), *Annual Review of Sociology* (vol. 2, pp. 335–362). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Emmett, R. B. (2011). Energy, Human Energy, and Value: Review of The Economy of Human Energy. *Research in the History of Economic Thought and Methodology*, 29(4): 411–34.
- Erdheim, J., Wang, M. & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5): 959-970.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Etzioni, A., (1968) *The Active Society: A Theory of Societal and Political Process*. New York: The Free Press Macmillan Publishing.
- Feldman, M.S. (2004). Resources in Emerging Structures and Processes of Change. *Organization Science*, 15 (3): 295–309.

- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. & Ammeter, A. P. (2002). *Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions*. In F.J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in Multi-Level Issues, Vol. 1. The Many Faces of Multi-Level Issues* (p. 179–254). Elsevier Science/JAI Press.
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2): 117-140.
- Field, A. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS* (Third Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Fletcher, C. & Williams, R. (1996). Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *British Journal of Management*, 7(2): 169-179.
- Ford, C. M. (2000). Creative Developments in Creativity Theory. *The Academy of Management Review*, 25(2): 284-285
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1): 39–50.
- Forza, C. (2002). Survey Research in Operations Management: A Process - Based Perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (2): 152-194.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3): 218-226.
- Fredrickson, B. L. (1998). What Good are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2 (3): 300–319.
- Fredrickson, B.L. & Branigan, C. (2005). Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought-Action Repertoires. *Cognition and Emotion*, 19 (3): 313–332.
- French, J. R. P. & Raven, B. (2004). *The Bases of Social Power*. In J. T. Wren, D. A. Hicks & T. L. Price (Eds.), *The International Library of Leadership: Modern Classics of Leadership* (Vol. 2, pp. 150-167). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Freud, S. (1957). *Project for a Scientific Psychology*. In J. Strachey (Ed.), *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud* (Vol. 1). London, UK: Hogarth. (Originally published in 1895)
- Fritz, C., Chak, F. L. & Gretchen, M. S. (2011). It's the Little Things that matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management. *The Academy of Management Perspectives*, 25 (3): 28-39.

- Fritz, C. & Sonnentag, S. (2005). Recovery Health and Job Performance: Effects of Weekend Experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (3): 187-199.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T. & Relyea, L. F. C. (2006). Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators. *The Journal of Social Psychology*, 146(3): 327-347.
- Furst, S.S. (1999). In *Psychoanalysis: The Major Concepts* (Editors Burness, E. Moore and Bernad D Fine) (pp. 305-316). New Haven, CT: Yale University Press.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4):331-362.
- Gailliot, M.T. & Baumeister, R.F. (2007). The Physiology of Willpower Linking Blood Glucose to Self-Control. *Personality and Social Psychology Review*, 11 (4) 303–327.
- Gailliot, M.T., Baumeister, R.F., DeWall, C.N., Maner, J.K., Plant, E.A., Tice, D.M., . . . Schmeichel, B.J. (2007). Self-Control Relies on Glucose as a Limited Energy Source: Willpower is more than a Metaphor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2): 325–336.
- Germine, M. (1998). The Concept of Energy in Freud's Project for a Scientific Psychology. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 843(1): 80-90
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Goodridge, M. (2009). A Strategic Approach To Managing A Downturn. *Strategic Hr Review*, 8(1): 28-33.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2): 161–178.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9: 175–208.
- Graen, G. B., Liden, R. C. & Hoel, W. (1982). Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6): 868–872.

- Graen, G., Alvares, K., Orris, J. B. & Martella, J. A. (1970). Contingency Model of Leadership Effectiveness: Antecedent and Evidential Results. *Psychological Bulletin*, 74(4): 285-296.
- Grandey, A. A. & Diamond, J. A. (2010). Interactions with the Public: Bridging Job Design and Emotional Labor Perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 338-350.
- Greenfield, W. M. (2004). Decision Making and Employee Engagement. *Employment Relations Today*, 31(2): 13-24.
- Griffin, R. W., Welsh, A. & Moorhead, G. (1981). Perceived Task Characteristics and Employee Performance: A Literature Review. *Academy of Management Review*, 6(4): 655-664.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279.
- Hackman, R. J. & Oldman, G. R. (1975). *General Job Satisfaction*. Work Redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th Ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Hammer, T. H. & Avgar, A. (2017). *The Impact of Unions on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover*. In What do Unions do? (pp. 241-266). Routledge.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R. & Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3): 573-603.
- Harper, D. (2001, November), Online Etymology Dictionary - 7.,2008, <http://www.etymonline.com/index.php?l=ep=6> (2018)
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2009). Leader–Member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3): 371-382.
- Hassebrauck, M. & Buhl, T. (1996). Three Dimensional Love. *Journal of Social Psychology*, 136(1): 121-122

- Hays, R. B. (1988). *Friendship*. In S. Duck, D. F. Hay, S. E. Hobfoll, W. Ickes & B. M. Montgomery (Eds.), *Handbook of Personal Relationships: Theory, Research and Interventions* (p. 391–408). John Wiley & Sons.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. & Zhou, J. (2009). A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2): 280-293.
- Hjelholt, G. (1979). Questions About Organisational Energy, *Human Futures*, Winter.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources. *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- Hobfoll, S. E. & Shirom, A. (2001). *Conservation of Resources Theory: Applications to Stress and Management in the Workplace*. In *Handbook of Organizational Behavior*, Robert T. Golembiewski (Ed.), (Second Edition, pp. 57–80). New York: Marcel Dekker, Inc
- Holbeche, L. & Springett, N. (2003). In Search of Meaning in the Workplace, Roffrey Park Instituse. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.1538&rep=rep1&type=pdf> (09.01.2020).
- Holladay, S. J. & Kerns, K. S. (1999). Do Age Differences Matter in Close and Casual Friendships?: A Comparison of Age Discrepant and Age Peer Friendships. *Communication Reports*, 12(2): 101-114.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6): 597-606.
- Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U. & Kyoung Kim, H. (2012). Role of Transformational Leadership in Effective Organizational Knowledge Creation Practices: Mediating Effects of Employees' Work Engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1): 65-101.
- Hooper, D. T. & Martin, R. (2008). Beyond Personal Leader–Member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1): 20-30.
- Hornborg, A. (2001). *The Power of the Machine: Global Inequalities of Economy, Technology, and Environment*. Walnut Creek, CA: Altamira Press.
- Howes, J. C., Cropanzano, R., Grandey, A. A. & Mohler, C. J. (2000). Who is Supporting Whom?: Quality Team Effectiveness and Perceived Organizational Support. *Journal of Quality Management*, 5(2): 207-223.
- Hoyle, R. H. & Panter, A. T. (1995). *Writing About Structural Equation Models*. In *Structural Equation Modelling: Concepts, Issues, and Applications*, (Editor Rick H. Hoyle). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. pp.158-176.

- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1-55.
- Iacobucci, D. & Duhachek, A. (2003). Advancing Alpha: Measuring Reliability with Confidence. *Journal of Consumer Psychology*, 13(4): 478-487.
- Ingalls, J. D. (1976). *Human Energy: The Critical Faktor for Individuals and Organizations*. Reading: Mass Addison-Wesley Publishing Company.
- Isen, A. M. (2008). *Some Ways in Which Positive Affect Influences Decision Making and Problem Solving*. In Handbook of emotions (3rd Edition). Michael Lewis, Jeannette M. Haviland-Jones and Lisa Feldman Barrett (Eds.). New York: Guilford Press. pp. 548-573
- İçöz, O. & Kozak, M. (2002). Turizm Ekonomisi: Turizmin Mikro ve Makro Ekonomik Etkileri. Turhan Kitabevi.
- Jaiswal, N. K. & Dhar, R. L. (2015). Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self-Efficacy and Employee Creativity: A Multilevel Study. *International Journal of Hospitality Management*, 51: 30-41.
- Jansen, K. J. (2004). From Persistence to Pursuit: A Longitudinal Examination of Momentum During the Early Stages of Strategic Change. *Organization Science*, 15(3): 276-294.
- Jex, S. M., Adams, G. A., Bachrach, D. G. & Sorenson, S. (2003). The Impact of Situational Constraints, Role Stressors, and Commitment on Employee Altruism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3): 171-183.
- Johnson, K. J. & Fredrickson, B. L. (2005). We All Look the Same to Me: Positive Emotions Eliminate the Own-Race Bias in Face Recognition. *Psychological Science*, 16 (11): 875-881.
- Joo, B. K. B. & Bennett III, R. H. (2018). The Influence of Proactivity on Creative Behavior, Organizational Commitment, and Job Performance: Evidence from a Korean Multinational. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1): 1-20.
- Kahn, J. H. (2006). Factor Analysis in Counseling Psychology Research, Training, and Practice: Principles, Advances, and Applications. *The Counseling Psychologist*, 34(5): 684-718.
- Kanbur, A. (2015). Innovative Behaviors in the Wake of Vitality. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 3(1): 40-50.
- Kang, H. J., Gatling, A. & Kim, J. (2015). The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1): 68-89.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33 (4): 499-517.
- Kaplan, R. (1993). The Role of Nature in the Context of the Workplace. *Landscape and Urban Planning*, 26 (1-4): 193-201.
- Kaplan, R. & Kaplan, S. (1989). *The Experience of Nature: A Psychological Perspective*. New York: Cambridge University Press.
- Kaplan, S. (2001). Meditation, Restoration, and the Management of Mental Fatigue. *Environment and Behavior*, 33 (4): 827-847.
- Kaplan, S., Bardwell, L.V. & Slakter, D. B. (1993). The Museum as a Restorative Environment. *Environment and Behavior*, 25 (6): 725-742.
- Kark, R. & Carmeli, A. (2009). Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship Between Psychological Safety and Creative Work Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6): 785-804.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 246-255.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2): 131-146.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Keenan, J. (1999). A Concept Analysis of Autonomy. *Journal of Advanced Nursing*, 29(3): 556-562.
- Kellmann, M. & Kallus, K. W. (2001). *Recovery-Stress Questionnaire for Athletes: User Manual*. Human Kinetics. ([https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=tyYBWi0pc68C&oi=fnd&pg=PA3&dq=\(Kellmann+and+Kallus,+2001&ots=JU-I5WfchM&sig=DthzYcy2eCttLNr1yR4Qwjsm_YU&redir_esc=y#v=onepage&q=\(Kellmann%20and%20Kallus%2C%202001&f=false\)](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=tyYBWi0pc68C&oi=fnd&pg=PA3&dq=(Kellmann+and+Kallus,+2001&ots=JU-I5WfchM&sig=DthzYcy2eCttLNr1yR4Qwjsm_YU&redir_esc=y#v=onepage&q=(Kellmann%20and%20Kallus%2C%202001&f=false)))
- Kiirla, J. (2007). *Emotional Energy, Humility and Systems Intelligence in Leadership*. In Systems intelligence in leadership and everyday life R. P. Hamalainen E. Saarinen (Eds.), Helsinki, Finland: Helsinki University of Technology. pp. 117-128
- Kipfelsberger, P., Bruch, H. & Herhausen, D. (2019). The Impact of Customer Contact on Collective Human Energy in Firms. *Group & Organization Management*, 44(5): 915-952.

- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Fourth Edition). New York: Guilford publications.
- Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. & Dijkers, J. S. (2013). How the Impact of HR Practices on Employee Well-Being and Performance Changes with Age. *Human Resource Management Journal*, 23(1): 18-35.
- Korpela, K. M. & Hartig, T. (1996). Restorative Qualities of Favorite Places. *Journal of Environmental Psychology*, 16 (3): 221–233.
- Korpela, K.M., Hartig, T., Kaiser, F.G. & Fuhrer, U. (2001). Restorative Experience and Self-Regulation in Favorite Places. *Environment and Behavior*, 33 (4): 572–589.
- Kövecses, Z. (2000). *Metaphor and Emotion: Language, Culture, and Body in Human Feeling*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. & Langner, P. H. (1988). Measurement of Job Characteristics: Comparison of the Original and the Revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 73(3): 462–466.
- Kumar, R. (2010). *Research Methodology: A Step-By-Step Guide For Beginners*. (3rd Edition). London: Sage Publishing.
- Kunnan, A. J. (1998). An Introduction to Structural Equation Modelling for Language Assessment Research. *Language Testing*, 15(3): 295-332.
- Kunze, F. & Bruch, H. (2010). Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership. *Small Group Research*, 41(5): 593-620.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6): 1854-1884.
- Küçükaltan, D. (2006). Turizm Endüstrisinde Hizmet Kavramı. Ş. Gümüşoğlu, İ. Pınar, P. Akan ve A. Akbaba (Editörler). Hizmet kalitesi-kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar. Ankara: Detay Yayıncılık. s. 29-37.
- Landy, F. J. & Conte, J. (2004). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. J., Thye, S. R. & Yoon, J. (2007). *Social Exchange Theory of Emotions*. In J. E. Stets, J. H. Turner (Eds.), *Handbook of the Sociology of Emotions* (pp. 77-102). New York: Springer Science + Business Media.
- Lazarus, R. S. & Lazarus, B. N. (1994). *Passion & Reason: Making Sense of Our Emotions*. New York: Oxford University Press.

- Leamer, E. E. (1999). Effort, Wages, and the International Division of Labor. *Journal of Political Economy*, 107(6): 1127-1162.
- Leana, C. R. & Barry, B. (2000). Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life. *Academy of Management Review*, 25(4): 753-759.
- Lee, J. J. & Ok Ph D, C. (2011). Effects of Workplace Friendship on Employee Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention, Absenteeism, and Task Performance. https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=gradconf_hospitality (08.03.2020).
- Lerdal, A. (1998). A Concept Analysis of Energy: Its Meaning in the Lives of Three Individuals with Chronic Illness. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 12(1): 3-10.
- Lerdal, A. (2002). A Theoretical Extension of the Concept Of Energy Through an Empirical Study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 16(2): 197-206.
- Lerdal, A. (2005). Energy, Fatigue and Perceived Illness in Individuals with Multiple Sclerosis: A Multi-Method Approach. Unpublished doctoral dissertation, University of Oslo, Oslo, Norway.
- Levy, A. & Merry, U. (1986). *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories*. Westport, Connecticut, USA: Greenwood Publishing.
- Li, C. & Hung, C. (2009). The Influence of Transformational Leadership on Workplace Relationships and Job Performance. *Social Behavior and Personality*, 37 (8): 1129-1142.
- Liden, R. C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3): 451-465.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1): 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Kraimer, M. L. (2001). Managing Individual Performance in Work Groups. *Human Resource Management*, 40(1): 63-72.
- Lin, B.Y.J., Lin, Y. K., Lin, C.C. & Lin, T. T. (2013). Job Autonomy, Its Predispositions and Its Relation to Work Outcomes in Community Health Centers in Taiwan. *Health Promotion International*, 28(2): 166-177.
- Loehr, J., and Schwartz, T. (2001). The Making of Corporate Athlete. *Harvard Business Review*, 79(1): 120-128.
- Louw, K., Sutherland, M. & Hofmeyr, K. (2012). Enabling and Inhibiting Factors of Productive Organisational Energy. *South African Journal of Labour Relations*, 36(2): 9-29.

- Lykken, D.T. (2005). Mental Energy. *Intelligence* 33 (4): 331–335.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1):3-30
- Maisonrouge, J. G. (1977). The W. Clifford Clark Memorial Lectures, 1977: Management and Multinationals: Some Thoughts on Solving the human Energy Crisis. *Canadian Public Administration*, 20(4): 590-599.
- Malhotra N. K. & Dash S. (2011). *Marketing Research an Applied Orientation*. London: Pearson Publishing.
- Mandler, G. (1984). *Mind and Body: Psychology of Emotion and Stress*. New York: Norton.
- Mathis, R. & Jackson, J. (2000). *Job Analysis and the Changing Nature of Jobs*. *Human Resource Management*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing,
- Mcdaniel, D. M. (2011) Energy at Work: A Multinational, Cross-Situational Investigation of Relational Energy. Doctor Dissertation. University of California.
- McEvoy, G. M. & Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 11–17.
- Meagher, M. W., Arnau, R.C. & Rhudy, J.L. (2001). Pain and Emotion: Effects of Affective Picture Modulation. *Psychosomatic Medicine* 63.(1): 79-90.
- Messé, L. A., Kerr, N. L. & Sattler, D. (1992). *But Some Animals are More Equal Than Others: Role Schema and Privileged Status in Performance Groups*. In: Worchel, S and Wood, W and Simpson, J, (Eds.) Group process and productivity. Sage, Newberry Park, CA.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. United States of America: Sage Publications
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.
- Meyer, J.P. & Parfyonova, N.M. (2010). Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4): 283-294.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Gellatly, I.R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of

- Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6): 710–720.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20– 52.
- Meyers, M.C., Van Woerkom, M. & Bakker, A.B. (2013). The Added Value of the Positive: A Literature Review of Positive Psychology Interventions in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (5): 618-632.
- Miceli, M. P. & Mulvey, P. W. (2000). Consequences of Satisfaction with Pay Systems: Two Field Studies. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39(1): 62-87.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J. & Ferguson, J. (2003). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (4): 426–447.
- Moller, A. C., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2006). Choice and Ego-Depletion: The Moderating Role of Autonomy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32 (8): 1024-1036.
- Motowidlo, S. J. (2003). *Job Performance*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen. & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology*, (Volume12) pp: 39-53. New York: John Wiley & Sons.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York : Academic Press.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4): 387-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115(2): 210–227.
- Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3): 318-351.

- Muraven, M. & Baumeister, R. F. (2000). Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle? *Psychological Bulletin*, 126 (2): 247–259.
- Muraven, M., Baumeister, R. F. & Tice, D. M. (1999). Longitudinal Improvement of Self-Regulation Through Practice: Building Self-Control strength Through Repeated Exercise. *The Journal of Social Psychology*, 139 (4): 446–457.
- Muraven, M., Gagne, M. & Rossman, H. (2008). Helpful Self-Control: Autonomy Support Vitality, and Depletion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44 (3): 573-585.
- Muraven, M., Tice, D.M. & Baumeister, R.F. (1998). Self-Control as Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3): 774–789.
- Murray, H. A. & Kluckhohn, C. (1967). *Outline of a Conception of Personality*. In C. Kluckhohn & H. A. Murray (Eds.), *Personality in Nature, Society and Culture* (pp. 3-47). New York: Alfred A. Knopf.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (Spss Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M. & Adams, G. A. (2000). Development and Validation of Scores on a Two-Dimensional Workplace Friendship Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (4): 628-643.
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B. & Deci, E. L. (1999). Revitalization Through Self-Regulation: The Effects of Autonomous and Controlled Motivation on Happiness and Vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35 (3): 266-284.
- Oaten, M. & Cheng, K. (2006). Improved Self-Control: The Benefits of a Regular Program of Academic study. *Basic and Applied Social Psychology*, 28 (1): 1–16.
- O'Reilly, C. A. & Pfeffer, J. (2001). PSS World Medical: Opening the Books Boosts Commitment and Performance. *Journal of Organizational Excellence*, 20(2): 65-80.
- Organ, D. W. (1989). *Organizational Citizenship Behavior - The Good Soldier Syndrome*, MA, Lexington Books.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11 (4): 404–428.
- Osbert - Poiecha, G. (2015). Human Energy Management in Organisations – A New Management Imperative. Strategica, International Academic Conference (Third Edition) Bucharest, October 29-31.

- Oschman, J. L. (2000). *Energy Medecine e-book: The Scientific Basis*. London: Churchill Livingstone.
- Owen, T. (1978). *Making Organisation Work*. Leiden, Martinus-Nijhoff .
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M. & Cameron, K. S. (2016). Relational Energy At Work: Implications for Job Engagement and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1): 35-49.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M. & Bayram, A. (2014) Örgütlerde Çalışan Fikir İşçilerinin Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Enerji Yönetimi Taktikleri. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 9 (35): 6199-6206.
- Özdevecioğlu, M., İnce, F., Karaca, M. & Bayram, A. (2015). İtici İşyeri Ortamının İnsan Enerjisine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. 3. Örgütsel Davranış Kongresi, 6-7 Kasım 2015, Tokat
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 113-130.
- Özer, P. S. & Özdemir, P. Ö. (2006). Hizmet Kavramı Ekonomideki Yeri Tanımı ve Özellikleri. Ş. Gümüšoğlu, İ. Pınar, P. Akan ve A. Akbaba (Editörler). *Hizmet Kalitesi-Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık. s. 02-28.
- Pabuçcu, R. & İşcan, Ö. F. (2017). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(60): 414-434.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS* (6th Edition). Maidenhead, Berkshire, Open University Press.
- Parris, M. A., Vickers, M. H. & Wilkes, L. (2008). Friendships Under Strain: The Work–Personal Life Integration of Middle Managers. *Community, Work & Family*, 11(4): 405-418.
- Pascual-Leone, J. (2005). Not a Bridge But an Organismic (General and Causal) Neuropsychology Should Make a Difference in Emotion Theory. *Behavioral and Brain Sciences*, 28(2): 213-214
- Pastille, C. L. (2007). *Personal Energy Management Styles and Their Influence on Work Performance*. Doctoral Thesis, University of Rhode Island, Business Administration.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2010) Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24.(1) : 34-45.

- Poister, T. H. (2003). *Managing and Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.
- Ponlop, D. (2016). *Emotional Rescue: How to Work with Your Emotions to Transform Hurt and Confusion into Energy that Empowers You*. New York: A TarcherPerigee Book.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603–609.
- Powell, W. W. & Dimaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.
- Preenen, P.T., Oeij, P.R., Dhondt, S., Kraan, K.O. & Jansen, E. (2016). Why Job Autonomy Matters for Young Companies' Performance: Company Maturity as a Moderator Between Job Autonomy and Company Performance. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1): 74-100.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4): 612–624.
- Quinn, R. W. & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy in-conversation. *Academy of Management Review*, 30 (1): 36-57.
- Quinn, R. W. (2007). *Energizing Others in Work Connections*. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *LEA's Organization and Management Series. Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* (p. 73–90). Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M. & Lam, C. F. (2012). Building a Sustainable Model of Human Energy in Organizations: Exploring the Critical role of Resources. *Academy of Management Annals*, 6(1): 337-396.
- Raile, A. N., Kim, R. K., Choi, J., Serota, K. B., Park, H. S. & Lee, D. W. (2008). Connections at Work: How Friendship Networks Relate to Job Satisfaction. *Communication Research Reports*, 25(2): 168-178.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J. & Ryan, R. M. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (4): 419-435.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Rickards, T. (1999). Brainstorming Revisited: A Question of Context. *International Journal of Management Reviews*, 1(1): 91-110.

- Riggle, R. J., Edmondson, D. R. & Hansen, J. D. (2009). A Meta-Analysis of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research. *Journal of Business Research*, 62(10): 1027-1030.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta - Analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3): 257-266.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A (2017). *Organizational Behavior* (17 edition). Harlow, Essex, England: Pearson Education.
- Rosenblatt, A. D. & Thickstun, J. T. (1970). A Study of the Concept of Psychic Energy. *International Journal of Psychoanalysis*, 51(3): 265-278. (<https://www.pep-web.org/document.php?id=IJP.051.0265A>)
- Rothbard, N. P. & Wilk, S. L. (2011). Waking up on the Right or Wrong Side of the Bed: Start-of-Workday Mood, Work Events, Employee Affect, and Performance. *Academy of Management Journal*, 54(5): 959–980.
- Rousseau, D. M. (2007). A Sticky, Leveraging, and Scalable Strategy for High-Quality Connections Between Organizational Practice and Science. *Academy of Management Journal*, 50(5): 1037-1042.
- Ruane, J. M. (2005). *Essentials of Research Methodology: A Guide To Social Science Research*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishing.
- Ryan R. M. & Frederick, C. (1997). On Energy Personality and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being. *Journal of Personality*, 65(3): 529-565.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1): 58-68.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54-67.
- Ryan, R. M., Bernstein, J. H. & Brown, K. W. (2010). Weekends, Work, and Wellbeing: Psychological Need Satisfactions and Day of the Week Effects on Mood, Vitality, and Physical Symptoms. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29(1): 95-122.
- Saavedra, R. & Kwun, S. K. (2000). Affective States in Job Characteristics Theory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2): 131-146.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too Easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1): 62-80.

- Sawitri, D., Suswati, E. & Huda, K. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 9(2): 24-45.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. & Novak, M. A. (1986). When Managers Decide not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader–Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4): 579–584.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009). How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7): 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92.
- Schippers, M.C., Hogenes, R. (2011). Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda. *Journal of Business and Psychology*, 26(2): 193-203.
- Schiuma, G., Mason, S. & Kennerley, M. (2007). Assessing Energy Within Organisations. *Measuring Business Excellence*, 11(3): 69-78.
- Schmeichel, B.J., Harmon-Jones, C. & Harmon-Jones, E. (2010). Exercising Self-Control Increases Approach Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(1): 162–173.
- Schneider, B. D. (2008). *Energy Leadership: Transforming Your Workplace and Your Life from the Core*. John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T. & Yammarino, F. J. (2001). The Folly of Theorizing “A” but Testing “B”: A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and A Detailed Leader–Member Exchange Illustration. *The Leadership Quarterly*, 12(4): 515-551.
- Schudy, C. & Bruch, H. (2010, August). Productive Organizational Energy As A Mediator in The Contextual Ambidexterity-Performance Relation. in Academy of Management Proceedings (Vol. 2010, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Schutz, A. (1967). *The Phenomenology of the Social World* (G. Walsh & F. Lehnert, Trans.). Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). *Manage Your Energy, Not Your Time*. Harvard Business Review, 85 (10): 63–73.
- Scott, J. (2007). Power, Domination and Stratification: Towards a Conceptual Synthesis. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 55: 25-39.

- Shalley, C. E. & Zhou, J. (2008). *Organizational Creativity Research: A Historical Overview*. Eds. Jing Zhou and Christina E. Shalley In *Handbook of organizational creativity*, New York, Lawrence Associates.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. & Popper, M. (1998). Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance. *Academy of Management Journal*, 41(4): 387-409.
- Sherif, K. & Xing, B. (2006). Adaptive Processes for Knowledge Creation in Complex Systems: The Case of A Global IT Consulting Firm. *Information & Management*, 43(4): 530-540.
- Shirey, M. R. & White-Williams, C. (2015). Boundary Spanning Leadership Practices for Population Health. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 45(9): 411-415.
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organisations. In D. Ganster & P. L. Perrewe (Eds.), *Research in organisational stress and wellbeing* (Vol. 3, pp. 135-165). Greenwich, CN: JAI Press.
- Shirom, A. (2007). *On the Antecedents and Consequences of Vigor as a Positive Affect at Work*. In C. L. Cooper & D. Nelson (Eds.), *Organizational behavior: Accentuating the Positive at Work* (pp. 86-100). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shirom, A. (2011). Vigor as A Positive Affect at Work: Conceptualizing Vigor, Its Relations with Related Constructs, and Its Antecedents and Consequences. *Review of General Psychology*, 15(1): 50-64.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5): 774-780.
- Sias, P.M. & Cahill, D. J. (1998). From Coworkers to Friends: The Development of Peer Friendships in the Workplace. *Western Journal of Communication* (includes Communication Reports), 62(3): 273-299.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D. & Fix, B. (2004). Narratives of Workplace Friendship Deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3): 321-340.
- Sigler, T. H. & Pearson C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management* 5(1): 27-52
- Sivo, S. A., Fan, X., Witta, E. L. & Willse, J. T. (2006). The Search for "Optimal" Cutoff Properties: Fit Index Criteria in Structural Equation Modeling. *The Journal of Experimental Education*, 74(3): 267-288.

- Sonnentag, S. (2001). Work, Recovery Activities, and Individual Well-Being: A Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3): 196-210.
- Sonnentag, S. (2002). *Performance, well-being, and self-regulation*. Edited By Sabine Sonnentag. In Psychological management of individual performance, Chapter 20. Pp.405-423.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 518-528.
- Sonnentag, S. & Zijlstra, F.R.H. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2): 330–350.
- Sonnentag, S., Binnewies, C. & Mojza, E.J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95 (5): 965–976.
- Sonnentag, S., Kuttler, I. & Fritz, C. (2010). Job Stressors, Emotional Exhaustion, and Need for Recovery: A Multi-Source Study on the Benefits of Psychological Detachment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3): 355–365.
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of management Review*, 22(2): 522-552.
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11): 1005-1016.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5): 537-549.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. & Cameron, K. S. (2012). *A Path Forward: Assessing Progress and Exploring Core Questions for the Future of Positive Organizational Scholarship*. In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 1034-1048.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F. & Quinn, R. W. (2012). *Human Energy in Organizations: Implications for POS from Six Interdisciplinary Streams*. In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. pp. 155-167.
- Staw, B. M. (1976). Knee-Deep in the Big Muddy: A study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1): 27-44.

- Staw, B.M., Sandelands, L.E. & Dutton, J.E. (1981). Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4): 501–524.
- Steele, J. P., Rupayana, D. D., Mills, M. J., Smith, M. R., Wefald, A. & Downey, R. G. (2012). Relative Importance and Utility of Positive Worker States: A Review and Empirical Examination. *The Journal of Psychology*, 146(6): 617-650.
- Sternberg, R. J. (Ed.). (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Stevens, J. P. (2009). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (5th Edition.). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Stevenson, J. M. (2000). Precocious Precognition: Targeting Tomorrow's University Researchers in Today's Middle Schools. *Journal of Instructional Psychology*, 27(4): 295-295.
- Su Hui, C., Shan Yee, C., Siew Yen, L., Chie, L. A. & Chia Yi, L. (2017). The Impact Of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Leader-Member Exchange (Lmx) And Work-Life Balance on Employee's Turnover Intention in Manufacturing Industry, Malaysia.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6): 49–74.
- Sürgevil O, Tolay E, Topoyan M (2013) Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri. *Journal of Yasar Universit,y* 8(31): 5371-5391.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L. S. (2014). *Using Multivariate Statistics* (6th Edition.). New International Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Tanrıverdi, H. & Kılıç, N. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Hacettepe Üniversitesi, *Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1): 1-18.
- Taris, T.W. & Schreurs, P. J. G.(2009). Well-Being and Organizational Performance: An Organizational-Level Test of the Happy-Productive Worker Hypothesis. *Work Stress*, 23(2): 120-136.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taylor, M. T. S. (2015). Experiencing Human Energy at Work: A Study of How Individuals Experience Human Energy in Their Work Lives. Doctoral Dissertation, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development, George Washington University.

- Taylor, M. T. S. & Casey, A. (2010). Defining Energy at Work: How Energy at Work has been and may be Defined. In AHRD International Research Conference in The Americas, Paper. (24-28 February, Knoxville, Tennessee, USA)
- Thayer, R. E. (1989). *The Biopsychology of Mood and Arousal*. New York: Oxford University Press.
- Thompson, C. R., Repko, K. & Stagers, N. (2003). A Delphi Study to Validate Competencies Required of Air Force Medical Surgical (46N3) Nurses in Mobilized Environments. *Military Medicine*, 168(8): 618-625.
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C. & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.
- Tosey, P. & Llewellyn, C. (2002). Enquiring into Organisational Energy: A Consulting Example. *The Learning Organisation*, 9(3): 55-64.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3): 233-244.
- Trumper, R. (1990). Energy and A Constructivist Way of Teaching. *Physics Education*, 25 (4): 208-212
- Turner, A. N. & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial Jobs and the Worker: An Investigation of Response to Task Attributes*. Boston, Harvard University.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Türkiye Otelciler Birliği (2012). <http://www.turob.com/tr> (06 Eylül 2018)
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B. & Scandura, T. A. (2000). Implications of Leader-Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-186.
- Van de Vijver, F. J. & Leung, K. (1997). *Methods and Data Analysis for Cross-Cultural Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publishers.
- Van Der Leeuw, P. J. (1969). On Freud's Theory Formation. *International Journal of Psychoanalysis*, 50(4): 573-581. (<https://www.pep-web.org/document.php?id=ijp.050.0573a>)
- Van Dyne, L. & Pierce, J. L. (2004). Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4): 439-459.

- Van Dyne, L., Ang, S. & Koh, C. (2008). Development and Validation of the CQS: The Cultural Intelligence Scale. In Soon Ang & Linn Van Dyne (Eds.), *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* (pp. 16-38). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews*, 17, 215-285.
- Van Lange, P. A., Schippers, M. & Balliet, D. (2011). Who volunteers in psychology experiments? An empirical review of prosocial motivation in volunteering. *Personality and individual differences*, 51(3): 279-284.
- Van Lange, P. A. M., Kruglanski, A. W. & Higgins, E. T. (2011). *Handbook of Theories of Social Psychology* (Volume 2). London: SAGE Publications.
- Van Teijlingen, E. & Hundley, V. (2002). The Importance of Pilot Studies. *Nursing Standard* (through 2013), 16(40): 33.
- Vinarski-Peretz, H. & Carmeli, A. (2011). Linking Care Felt to Engagement in Innovative Behaviors in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 5(1): 43-53.
- Vogus, T. J. (2004). *In Search of Mechanisms: How Do HR Practices Affect Organizational Performance?*. Doctoral Thesis, Business Administration, University of Michigan.
- Walter, F. & Bruch, H. (2010). Structural Impacts on the Occurrence and Effectiveness of Transformational Leadership: An Empirical Study at the Organizational Level of Analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(5): 765-782.
- Wasti, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları*. Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (Editörler.), *Çalışma Yaşamında Davranış* (s. 21-45). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6): 1063-1070
- Waugh, C. E. & Fredrickson, B. L. (2006). Nice to Know You: Positive Emotions, Self-Other Overlap, and Complex Understanding in the Formation of New Relationships. *Journal of Positive Psychology*, 1 (2): 93-106.
- Wayne, S. J., Jacqueline, A. M., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M. & Shore, L. M. (2012). *Social Influences*. In *Commitment in Organizations* (pp. 271-302). Routledge.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 590-598.
- Weiner, B. (1989). *Human Motivation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates (https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=axCyv4eO3fgC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Human+motivation&ots=lzxi3RHWT7&sig=6nZZtu3Y2DZX-dlccJzu1ruCuZ0&redir_esc=y#v=onepage&q=Human%20motivation&f=false)
- Welbourne, M. T. (2014). Two Numbers for Growth, Innovation and High Performance: Working and Optimal Employee Energy. *Organizational Dynamics*, 43(2): 180-188.
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3): 355-387.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.
- Wills, T. A. (1991). *Similarity and Self-Esteem in Downward Comparison*. In J. Suls & T. A. Wills (Eds.), *Social Comparison: Contemporary Theory and Research* (pp. 51-74). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J. & Pilkington, C. (1995). The Quality of Friendships at Work and Job Satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12(2): 199-215.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.
- Worthington, R. L. & Whittaker, T. A. (2006). Scale Development Research: A Content Analysis and Recommendations for Best Practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6): 806-838.
- Yager, J. (1997). *Friendships: The Power of Friendship and How it Shapes our Lives*. Stamford.
- Yu, D. & Liang, J. (2004). A New Model for Examining the Leader-Member Exchange (LMX) Theory. *Human Resource Development International*, 7(2): 251-264.
- Zampetakis, L. A., Tsironis, L. & Moustakis, V. (2007). Creativity Development in Engineering Education: The Case of Mind Mapping. *Journal of Management Development*, 26(4): 370-380.
- Zhang, Q., Tong, J. & Huo, D. (2018). Development of the Energy Management Scale. *Social Behavior and Personality*, 46(12): 2081-2095.

Zimmer, R. (1984). Making Work: Self-Created Jobs in Participatory Organizations. *Anthropology of Work Review*, 5(4): 48–49.

Zobel, E. A. (2006). *Work*. <http://zonalandeducation.com/mstm/physics/mechanics/energy/energy.html> (08.05.2019).

Zohar, D., Tzischinski, O. & Epstein, R. (2003). Effects of Energy Availability on Immediate and Delayed Emotional Reactions to Work Events. *Journal of Applied Psychology*, 88(6): 1082-1093.

İnternet Kaynakları

<http://libidodergisi.com/id-alt-benlik-ego-benlik-super-ego-ust-benlik/>(07.11.2018).

<http://www.physicsclassroom.com/class/newtlaws/u2l2a.cfm> (26.12.2019)

<https://positivepsychology.com/> (28.12.2018).

<https://www.physicsclassroom.com/class/energy> (26.12.2019).

<https://www.psychologistworld.com/freud/evaluation> (06.11.2018).

<https://www.womenshealthmag.com/uk/health/sleep/a706477/low-energy/>
(12.11.2019).

EKLER

Ek-1. Araştırmanın Ölçekleri

ANKET FORMU

Sayın katılımcı, bu anket formu Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan bir doktora tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, tez kapsamında hiçbir kişi veya kurumun ismine yer verilmeyecektir. Katkılarınız bizim için önemlidir. Değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Prof. Dr. Şule AYDIN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi

Ahmet AKNAR

Doktora Öğrencisi

	Lütfen aşağıdaki ifadeleri yan taraftaki katılma düzeylerine göre işaretleyiniz.					
	(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum	1	2	3	4	5
	(3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum					
	(4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum					
1	Enerjim diğer çalışma arkadaşlarımı da etkiler.	1	2	3	4	5
2	İş arkadaşlarımı yakından tanımak için uygun ortama sahibim.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım otelde, sağlam arkadaşlıklara sahibim.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım otelde, otelin yararına olabilecek yaptığım katkılara yöneticiler tarafından değer verilir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım otelin başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenin ötesinde bir çaba göstermeye istekliyim.	1	2	3	4	5
6	Çalışma arkadaşlarımla davranışları beni rahatsız eder.	1	2	3	4	5
7	Çalışma saatlerinde işimi tamamlamak için yüksek enerjiye sahibim.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım otelde tüm çalışanlara değer verilmektedir.	1	2	3	4	5
9	Şefimi\Müdürümü yaptıklarımla nasıl memnun edebileceğimi bilirim.	1	2	3	4	5
10	Çevremdeki insanlar enerjimle çalışma ortamını etkilediğimi söyler.	1	2	3	4	5
11	İşteki sorunları çözmek için iş arkadaşlarımla birlikte hareket edebilirim.	1	2	3	4	5
12	İş arkadaşlarımla çalıştığım otel dışında da etkinlikler yaparım.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım otelde, gösterdiğim ekstra çabalar yöneticiler tarafından takdir edilmez.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım otel hakkında arkadaşlarımla çalışmak için harika bir otel olduğunu konuşuruz.	1	2	3	4	5
15	İşimi yaparken kontrolü kaybettiğim zamanlar olur.	1	2	3	4	5
16	İşimi başarılı bir şekilde tamamlamak için gerekli enerjiye sahibim.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım otel işletmesinde tüm çalışanlar ortak bir bilinç çerçevesinde hareket ederler.	1	2	3	4	5
18	Şefim\Müdürüm iş problemlerimi ve ihtiyaçlarımı iyi bir şekilde anlar.	1	2	3	4	5
19	İşimde yaratıcılığımı gösteririm.	1	2	3	4	5
20	Diğer insanlarla çok çabuk iletişime geçerim.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım otelde, gayri resmi olarak konuşma ve başkalarıyla görüşme imkanına sahibim.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım oteldeki insanlara güvenirim.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım otelde, şikayetlerim yöneticiler tarafından dikkate alınmaz.	1	2	3	4	5
24	Çalıştığım otelde, çalışmaya devam etmek için hemen hemen her türlü işi kabul ederim.	1	2	3	4	5
25	Çalışma arkadaşlarımla çalıştığım otel dışında da etkinlikler yaparım.	1	2	3	4	5

26	Sabahları işe geldiğimde yeni gün için yeterli enerjiye sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
27	Çalıştığım otelin amaçlarına ulaşılabilmesi için çaba göstermek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
28	Şefim\Müdürüm potansiyelimi iyi bilir.	1	2	3	4	5
29	İşimde karşılaştığım problemleri çözmek için yeni fikirler ve yollar ararım.	1	2	3	4	5
30	Çalışma arkadaşlarıma karşı sıcak davranırım.	1	2	3	4	5
31	Çalıştığım otelde, çalışanlar arasındaki iletişim teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
32	İş arkadaşlarımdan çoğuna çok fazla güvenebileceğimi hissedirim.	1	2	3	4	5
33	Çalıştığım otelde, yöneticiler gerçekten benim iyiliğimi düşünür.	1	2	3	4	5
34	Kişisel değerlerimle çalıştığım otelin değerlerini çok benzer buluyorum.	1	2	3	4	5
35	Çalışma arkadaşlarımla birlikte hareket etmek stresli olmama neden olur.	1	2	3	4	5
36	İşimi yapabilmek için fiziksel olarak yeterli güce sahibim.	1	2	3	4	5
37	Çalıştığım otele değer kattığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
38	Şefim\Müdürüm işimdeki sorunları çözmeme yardımcı olmak için tüm gücünü kullanır.	1	2	3	4	5
39	İşle ilgili uygulanabilir yeni fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
40	Çalışma arkadaşlarımdan isteklerine karşı duyarlıyım.	1	2	3	4	5
41	Çalıştığım otelde, samimi konuşma verilen iş tamamlandığı sürece hoş görülür.	1	2	3	4	5
42	İş arkadaşlarımla görebilmek, işime isteyerek gitmemin bir nedenidir.	1	2	3	4	5
43	Çalıştığım otelde, işimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam da bu yöneticiler tarafından fark edilmez.	1	2	3	4	5
44	Başkalarına bu otelin bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
45	Yaptığım iş insanlara sert davranmama neden olur.	1	2	3	4	5
46	Kendimi genellikle dinç hissedirim.	1	2	3	4	5
47	Yaptığım iş benim için özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
48	Şefim\Müdürüm konumu gereği kurduğu otoritenin zarar görmesi olasılığına rağmen beni savunur.	1	2	3	4	5
49	İşle ilgili uygulanabilecek yeni yöntemler için fırsatları belirlerim.	1	2	3	4	5
50	Müşterilerin isteklerine karşı duyarlıyım.	1	2	3	4	5
51	Çalıştığım otelde yakın arkadaşlıklar kurma fırsatına sahibim.	1	2	3	4	5
52	Birlikte çalıştığım herhangi birinin, iş arkadaşlığı dışında gerçek bir arkadaş olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
53	Çalıştığım otelde, işimdeki genel memnuniyetim yöneticiler tarafından dikkate alınır.	1	2	3	4	5
54	Çalıştığım otel, en iyi iş performansını sergilemem konusunda bana ilham veriyor.	1	2	3	4	5
55	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5
56	Çalıştığım otelde, yöneticiler bana çok az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
57	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
58	İş seçiminde bu oteli, diğer otellere tercih ettiğim için çok memnunum.	1	2	3	4	5
59	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
60	Çoğunlukla iş hedeflerime ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
61	Bu otelin, geleceğini gerçekten önemsiyorum.	1	2	3	4	5

62	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
63	Sunduğum hizmetin kalitesinde standartlara ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
64	Bu otelin, benim çalışabileceğim oteller içerisinde en iyisi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
65	Çalıştığım otelde, işteki başarılarımla yöneticilerim gurur duyar.	1	2	3	4	5
66	Bir problemle karşılaştığımda en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

1. Cinsiyet Kadın () Erkek ()

2. Medeni Durumunuz Evli () Bekar ()

3. Yaşınız

4. Bu otelde ne kadar süredir çalışıyorsunuz (Ay veya yıl olarak belirtiniz)?.....
.....

5. Eğitim durumunuz.
İlköğretim () Lise () Ön Lisans ()
Lisans () Lisansüstü ()

6. Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışıyorsunuz?
(Ay veya yıl olarak belirtiniz)
.....

7. Turizm eğitim durumunuz nedir?
Turizm eğitimi aldım () Turizm eğitimi almadım ()

8. Çalışma vardiyanız nedir?
(08-16 / 16-24 gibi)
.....
.....

9. Çalışmak istediğiniz vardiya hangisidir?
(12-20 / 08-16 / 16-24 gibi)
.....

10. Günlük ortalama kaç saat uyuyorsunuz?
.....

11. Çalıştığınız departman
Servis () Bar ()
Mutfak () ÖnBüro ()
Kat Hizmetleri () İnsan Kaynakları ()
Diğer.....

12. Görev kademenizi lütfen belirtiniz.
Çalışan () Yönetici ()

13. Bu otelde farklı departmanlarda çalıştınız mı?
Evet () Hayır ()