



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Psikolojik Güçlendirmenin Kariyer Motivasyonuna Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü: İstanbul'daki Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*

Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer VATANSEVER TOYLAN, Kırklareli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Kırklareli, e-posta: nilufer.vatansever@klu.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2217-8267>

Nihal YILMAZ, Kırklareli Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Mezunu, Kırklareli, e-posta: nihal_745@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5776-0727>

Öz

Bu çalışmada, otel çalışanlarına uygulanan psikolojik güçlendirme unsurlarının kariyer motivasyonuna olan etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca psikolojik güçlendirme ve kariyer motivasyonu arasındaki ilişkiye yöneticiye duyulan güvenin aracılık ilişkisi de incelenmiştir. Bu amaçla İstanbul'daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği kullanılarak 2018 yılı Haziran-Temmuz aylarında örneklem olarak seçilen otel işletmelerine gidilmiş ve yüz yüze ve çevrimiçi tekniği ile veriler elde edilmiştir. 409 otel çalışanından kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanan veriler, SPSS 25 ve AMOS paket programları kullanılarak; tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesi ve aracılık testleri ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, psikolojik güçlendirmenin kariyer motivasyonu ile ilişkili olduğu ve yöneticiye duyulan güvenin bu ilişkiye kısmi aracılık ettiği sonucuna varılmıştır.

* Bu çalışma, 27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde genişletilmiş özet olarak sunulmuş ve bildiri kitapçığında yayınlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güçlendirme, Kariyer Motivasyonu, Yöneticiye Güven, Otel Çalışanları.

Makale Gönderme Tarihi: 01.10.2019

Makale Kabul Tarihi: 13.01.2020

Önerilen Atf:

Vatansever Toylan, N. ve Yılmaz, N. (2020). Psikolojik Güçlendirmenin Kariyer Motivasyonuna Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü: İstanbul'daki Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1): 15-30.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



Journal of Turkish Tourism Research

2020, 4(1): 15-30.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.297](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.297)

ISSN: 2587-0890 Journal Homepage: <https://www.tutad.org>



RESEARCH PAPER

Mediating Role of Trust to the Manager in the Effect of Psychological Empowerment on Career Motivation: A Research on Hotel Employees in Istanbul

Assistant Prof. Dr. Nilüfer VATANSEVER TOYLAN, Kırklareli University, Faculty of Tourism, Kırklareli, e-mail: nilufer.vatansever@klu.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2217-8267>

Nihal YILMAZ, Kırklareli University, Graduate of Tourism Management, Kırklareli, e-mail: nihal_745@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5776-0727>

Abstract

In this study, it is aimed to investigate the effects of psychological empowerment elements applied to hotel employees on career motivation. In addition, the relationship between psychological empowerment and career motivation and trust to the manager in the mediator relationship were examined. For this purpose, a research was conducted in 3, 4- and 5-star hotels in Istanbul. Within the scope of the research, a survey method, which is one of the quantitative research methods, was applied to the selected hotel establishments in June-July 2018 and the data were obtained through face-to-face and online techniques. The data collected from 409 hotel employees by using convenience sampling method were analyzed by using SPSS 25 and AMOS software; Descriptive statistics, confirmatory factor analysis, structural equation modeling and mediation tests were run. As a result of the study, it was concluded that psychological empowerment is related to career motivation and trust to the manager partially mediates this relationship.

Keywords: Psychological Empowerment, Career Motivation, Trust in Manager, Hospitality Employees.

Received: 01.10.2019

Accepted: 13.01.2020

Suggested Citation:

Vatansever Toylan, N. and Yılmaz, N. (2020). Mediating Role of Trust to the Manager in the Effect of Psychological Empowerment on Career Motivation: A Research on Hotel Employees in Istanbul, *Journal of Turkish Tourism Research*, 4(1): 15-30.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

GİRİŞ

Günümüzde insan kaynağının artan öneminden dolayı hem akademisyenler hem de yöneticiler, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için çalışanların önemine dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, günümüzde organizasyonel yapılar yatay hale geldiğinden dikey bir unsur olarak kariyer gelişimi giderek zorlaşmaktadır (Jung ve Tak, 2008). Çalışanların kariyer gelişimine verdikleri önemi göstermek için onların kariyer motivasyonlarını ya da kariyer bağlılıklarını sağlamak işletmeler için önemlidir. Bu nedenle kariyer motivasyonunu etkileyen unsurları incelemek ve anlamak akademisyenler ve yöneticiler için önemli bir olgu haline gelmiştir.

Kariyer motivasyonu kavramı, kariyer planlarını, davranışlarını ve kararlarını anlamak için motivasyon teorisinden yararlanır. Kariyer motivasyonu, durumsal özellikler ve davranış teorilerinden oluşmaktadır (London, 1983, 1985, 1988). Kariyer motivasyonu (bağlılığı) ile işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı ve güçlendirme gibi çalışan davranışları ve örgütsel unsurlar arasındaki ilişkiyi incelemek için sınırlı ampirik çalışmalar yapılmıştır. Bu nedenle bu çalışma, kariyer bileşenleri ile güçlendirme gibi davranışsal unsurlar arasındaki ilişkileri incelemektedir. Kariyer motivasyonu ile ilgili yapılan ilk çalışmalar teoriyi ortaya atan London (1983) ile başlar ve Noe ve arkadaşlarının 1990 yılında yaptığı çalışmalarla devam eder. Bu kapsamda kariyer motivasyonu ya da kariyer bağlılığının hem teorik hem ampirik araştırmalarda inceleme konusu olduğu görülmektedir (London ve Noe, 1997; Day ve Allen, 2004; Lopes, 2006; Jung ve Tak 2008; Alınacak vd., 2012, Iqbal vd., 2014).

Araştırmalar, kariyer motivasyonunun, özellikle üstlerin (departman yöneticisinin) kariyer gelişimine destek sağladığı ölçüde ve çalışanların kendi işlerini kontrol etmelerini sağlayan iş yapıları yarattığı ölçüde, yöneticinin desteği ile ilişkili olabileceğini göstermektedir. Yönetici, çalışanın performans hedeflerini etkileyerek, çalışana performans geri bildirimini sağlayarak, çalışana kariyer planları geliştirmek ve çalışana eğitmek için kariyer gelişimine destek sağlar. Ayrıca, yönetici astı güçlendirir. Güçlendirme, günümüzde giderek artan rekabetçi, hizmet odaklı çalışma ortamında yönetim için önemli olduğu kadar yönetim literatüründe de büyük dikkat çeken bir kavramdır. Güçlendirme, çalışanın işini yapma yetkisine sahip olmasını sağlamaktır. Ayrıca, astlarını güçlendiren denetçiler, astlarına güvenir ve bu güveni göstererek onlara onurlu ve saygılı davranırlar (London, 1993).

Buradan hareketle, hala keşif aşamasında olan kariyer motivasyonu olgusu ile ilgili olarak, bu çalışmada kariyer gelişimini sağlayabilecek olan güçlendirmenin alt boyutlarının (anlam, yetki, özgür irade ve etki) kariyer motivasyonunun (esneklik, anlayış, kimlik) alt boyutları ile ilişkili olduğu varsayılmaktadır. Özellikle güçlendirme ve kariyer motivasyonu arasındaki ilişkide çalışanların yöneticiye duydukları güvenin aracılık rolünün incelenmesi ile önemli ampirik bulgular sunulacaktır. Ayrıca bu çalışma ilk defa otel çalışanları üzerinde bu değişkenlerin incelendiği bütünsel bir modeli test etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma tüm bu yönleriyle literatüre katkı sağlamakta ve modelin farklı bir örneklemede geçerliliğinin test edilmesi ile teorik ve yönetsel olarak alana bir yenilik sunmaktadır.

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Psikolojik Güçlendirme

Rekabet her alanda olduğu gibi yönetim alanında da devamlı ve karşı konulamaz bir değişim içindedir. Zaman içinde bilgi toplumuna geçişin başlamasıyla, yönetim insan kaynağına yönelmiş ve insana verilen değer artmıştır. Verilen değer artmasıyla işgöreni daha faydalı bir

şekilde çalıştırmanın yöntemleri aranmıştır. Personelin iş ile ilişkili yetki ve sorumluluğu olarak, iş ile bağlantılı kararları kendi başına verebilmesi yani güçlendirilmesi ile işletmede etkinliğinin artırılması amaçlanmıştır (Akçakaya, 2010:145-146).

Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmenin çok yönlü olduğunu, tek bir kavram ile açıklanamayacağını savunmuştur. Bu düşünceden hareketle psikolojik güçlendirme konusunda 4 bilişsel boyut ortaya koymuşlardır. Bunlardan ilki anlam, ikincisi yetki/yetenlik, diğeri hür irade/seçim ve sonuncusu etkidir (Spreitzer, 1995: 1443). Bu 4 boyutta önemli olan, işgörenin mevcut şartları ve kendilerini nasıl algıladıklarıdır. Bir başka deyişle, işgörelere verilen güç tek başına önemli değildir; bu paylaşılan gücü, çalışma şartlarını nasıl gördükleri, neler hissettikleri ve bunları isteyip istemedikleri önemlidir (Bolat vd., 2014: 325-326).

Popülerliğine rağmen, Spreitzer'in on iki maddelik psikolojik güçlendirme ölçeğinin faktör çözümleri açısından farklı sonuçlar olduğu bilinmektedir. Bu nedenle çalışmalarda genellikle iki faktörlü ve dört faktörlü yapılara rastlamak mümkündür. Chiang ve Jang'ın (2008) çalışmasında dört faktörlü bir sonuç bulunmuştur. Başka bir çalışmada, iki faktörü tanımlayan Kim ve George (2005), bunlara tutum (anlam ile yeterlilik) ve etki (kendi kaderini belirleme ile etki) isimlerini vermiştir. Ayrıca Gazzoli ve arkadaşları (2010), ABD'li restoran çalışanları arasında gerçekleştirdikleri çalışmalarında da iki faktörlü bir yapı ortaya koymuştur. Bu faktörlere göre anlamlılığı ve gerçekleştirme özgürlüğü adını vermişlerdir. Benzer şekilde bu çalışmada yetki ve anlam boyutlarını inceleyen iki faktörlü bir yapıya yer verilmiştir.

Kariyer Motivasyonu

Kariyer motivasyonu teorisi, çalışanların kariyerle ilgili tutumlarını ve davranışlarını anlamak için kullanılır. Teori, iş aramak ve kabul etmek, bir kuruluştaki kalmaya karar vermek, kariyer planlarını gözden geçirmek, eğitim ve yeni iş deneyimleri aramak ve kariyer hedeflerini belirlemeye ve gerçekleştirmeye çalışmak gibi çeşitli kariyer ve işle ilgili davranışları açıklamaya çalışır (London, 1983: 620). Bazı çalışmalarda kariyer bağlılığı (Lee vd, 2000; Kidd ve Green, 2006) olarak da adlandırılan kariyer motivasyon yapısının üç boyutu vardır; (a) kariyer esnekliği - kariyer engellerinin üstesinden gelme yeteneği; (b) kariyer anlayışı - bireyin gerçekçi kariyer algılarının ne ölçüde olduğu; (c) kariyer kimliği-kariyer kararlarını ve davranışlarını etkileyen kariyer tanımlayıcıları (London, 1983) olarak bilinmektedir. Her bir unsurun çalışanların kuruma duyduğu duygusal bağlılık ve iş tatmini ile ilgili olduğunu anlamak, çalışan motivasyonunu arttırmaya ve dolayısıyla insan kaynaklarının etkinliğini arttırmaya yardımcı olabilmektedir.

Kariyer esnekliği, değişime açıklık, risk alma istekliliği ve sorunların ele alınmasında güven de dahil olmak üzere, çalışma koşullarındaki değişikliklere uyum sağlama yeteneğini temsil eder (London, 1983). Kariyer esnekliği yüksek olan çalışanlar, başarısızlık olasılığının yaşandığı iş geçişlerini daha istekli bir şekilde kabul edebilmektedirler. Kariyer geliştirme faaliyetlerinin ve kariyer esnekliğinin karşılıklı olarak birbirlerini olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Kariyerine dirençli kişilerin, fırsatlardan yararlanmalarını sağlayacak kişisel gelişim faaliyetlerine katılmaları muhtemeldir. Gelişim faaliyetlerinin desteğiyle rol değişikliklerini yönetmedeki başarı, kariyer direncini güçlendirecektir. Ayrıca, geriye dönük rasyonellik, davranışların ve kararların kişisel özelliklere ilişkin algıları etkilemesi (London, 1983), iş değişiklikleriyle başa çıkmaya yardımcı olan kişisel kaynakların geliştirilmesinin kariyer esnekliğini güçlendireceğini göstermektedir (Ito ve Brotheridge, 2005).

Öte yandan bazı kaynaklara göre kariyer planlaması olarak bilinen kariyer anlayışı unsuru, kendisiyle ve kariyeriyle ilgili gerçekçi olma ve bu algıları kariyer hedefleri oluşturmak için kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Kidd ve Green, 2006). Üçüncü ve son bileşen kariyer

kimliği, çalışanın kendisini işle tanımlama derecesidir. Diğer bir deyişle kariyer kimliği kariyere olan duygusal bağlılığı ifade eder. Bu faktörler kariyer motivasyonunun/kariyer bağlılığının alt boyutlarını oluşturarak örgüte bağlılık (Chang, 1999; Riveros ve Tsai, 2011; Arogundade vd., 2014) ya da kariyer değişim kararı gibi örgütsel ve davranışsal (Rhodes ve Doering, 1983) unsurları etkilemektedir.

Kariyer motivasyonu araştırmalarında kariyer gelişimi için güçlendirme ve desteğin; ödülleri, bilgileri ve fırsatları etkileyerek kariyer motivasyonunun üç bileşeni ile ilgili olduğu varsayılmaktadır. Kariyer gelişimine destek performans geri bildirim ve pekiştirme sağlamak anlamına gelir ve kariyer esnekliği, kariyer anlayışı ve kariyer kimliği ile ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte güçlendirme, astın kendine güvenini artırarak ve olumlu iş çıktılarını asta dayandırmak için fırsatlar sunarak kariyer direnci ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca güçlendirme astın yetkinliği hakkında bir geri bildirim şekli olarak da kariyer anlayışı (içgörüsü) ile ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte güçlendirme, iş katılımını artırarak ve örgütün bireye değer verdiğini göstererek kariyer kimliği ile ilgili olabilmektedir (London, 1993). Buna göre araştırmanın ilk hipotezi;

H1: Psikolojik güçlendirme ile kariyer motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Güçlendirme, Kariyer Motivasyonu ve Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkiler

Çalışanları güçlendirmek, çalışanların yönetimin kariyer gelişimlerini desteklediklerine inandığı kadar, yönetime güvenmeyi de artırır. Çalışan işvereni güvenilir hissettiğinde, işte daha fazla yol kat etmeye ve risk almaya yatkındır. Ayrıca işe daha etkin bir şekilde bağlı olduğunu hissetmektedir (Spreitzer ve Mishra 2002; Kim vd., 2012).

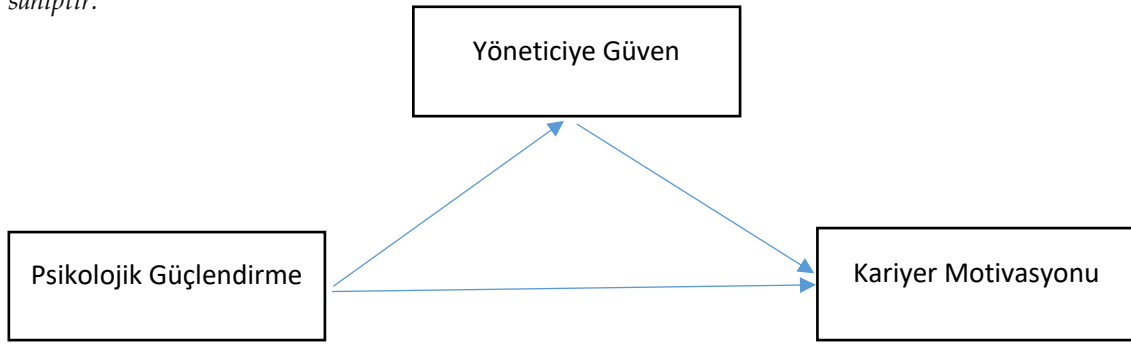
Carson ve arkadaşlarının (1996) tıp kütüphanecileri üzerinde yapmış oldukları çalışmada, güçlendirme ile iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve kariyer motivasyonunun (bağlılığı) yüksek seviyelere ulaştığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca güçlendirme ile kariyer motivasyonu (bağlılığı) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Kang'ın (2012) sosyal hizmet uzmanları üzerinde yaptığı çalışmada güçlendirme ile kariyer motivasyonu (bağlılığı) arasında olumlu ve yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Mabekoje ve arkadaşlarının (2016) öğretmenler üzerinde yapmış oldukları çalışmada güçlendirmenin kariyer motivasyonu (bağlılığı) üzerinde doğrudan etkileri bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Öte yandan güçlendirme ve güven kavramları arasında teorik olarak bir bağ bulunmaktadır. Bu iki kavram örgüte yönelik, benzer şekilde olumlu çıktılar sağlamaktadır. Güçlendirme ile örgütsel amaçlara yönelik inisiyatif alan işgörenler, güçlü iletişim ortamı ile yöneticisine güven duymaktadırlar (Demiralp ve Koçak, 2018: 4495). Ayrıca Spreitzer ve arkadaşlarının 1999 yılında yaptıkları çalışmada, aktif bir yönelimi sağlayan güçlendirme ile işgörenler kendi kaderlerini belirledikleri için onu destekleyen yöneticisine olan güven algılarının yükseldiği görüşünü belirtmektedirler. Libres ve Mabasa (2014) yaptıkları çalışmada, güçlendirme ve örgütsel güven ilişkisini analiz etmektedirler. Ayrıca güçlendirmenin çalışan memnuniyetine ve işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemişlerdir. Bu kapsamda güçlendirme ile örgütsel güven ve güçlendirme ile çalışan memnuniyeti arasındaki yüksek pozitif anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Dürüstlük, bağlılık ve güvenilirlik, çalışan memnuniyeti üzerinde çok güçlü pozitif bir etkiye sahipken, hizmet desteğinin çalışan memnuniyeti üzerinde önemli olumlu bir ilişkisi vardır. Bununla birlikte, dürüstlük ile işten ayrılma niyeti arasında kararlılık ve güvenilirlik ile işten ayrılma niyeti arasında zayıf bir ilişki vardır. Genel olarak, güçlendirme

seviyesi arttıkça, örgütsel güven düzeyinin de arttığı söylenmektedir. Aynı şekilde, örgütsel güven seviyesi arttığında, çalışan memnuniyeti de artmaktadır.

Alajmi (2016) çalışanların psikolojik güçlendirme ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışanların psikolojik güçlendirilmesi ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu bulmuştur. Yöneticiye güven, psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarıyla anlamlı ve pozitif ilişkilidir, ancak örgüte güven, psikolojik güçlendirmenin sadece anlam, yetki ve seçim boyutu ile anlamlı ve pozitif ilişkili bulunmuştur. Benzer şekilde Kim ve arkadaşları (2012), yönetime güvenin, bir güçlendirme boyutu olan etki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ederken, kısmen de tutum ile bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna varmışlardır. Bu teorik açıklamalar çerçevesinde araştırmanın diğer hipotezi;

H2: Yöneticiye güven psikolojik güçlendirme ve kariyer motivasyonu arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

YÖNTEM

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik neden-sonuç araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bunun için değişkenlerin anlık durumunu ortaya koyan veri toplamada genellikle anket yönteminin kullanıldığı kesitsel bir çalışma sunulmuştur. Böylece araştırma yönteminin amacı açısından neden-sonuç araştırması, zaman boyutu açısından kesitsel bir çalışma olduğu söylenebilir (Altunışık vd., 2007). Bu tür araştırmalarda en uygun veri toplama tekniklerinden birinin anket olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada elde edilen veriler anket aracılığı ile elde edilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket soruları, 5'li Likert ölçeği doğrultusunda değişkenlerin boyutlarını ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Psikolojik güçlendirmeyi ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen, psikolojik güçlendirmenin anlam, yetki, özgür irade ve etki boyutlarını ölçen, toplamda 12 ifadenin yer aldığı ölçek Türkçeye uyarlayan Aydoğmuş (2011)' dan alınmıştır. Araştırmada ölçek orijinal yapısından farklı olarak iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak belirlenmiştir. Yöneticiye güveni ölçmek için, Omarov (2009)'un çeşitli çalışmalardan uyarlayarak oluşturduğu anket formu kullanılmıştır. Soru formunda yöneticiye güveni ölçmeye yönelik 10 soruya yer verilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak belirlenmiştir. Kariyer motivasyonunun boyutlarını ölçmek için ise; London (1993)'ın kariyer motivasyonunun üç boyutunu (esneklik, anlayış, kimlik) ölçmeye yönelik 18 soru uzman görüşü alınarak Türkçeye çevrilmiş ve kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak belirlenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş, dört ve üç yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü %95 güven aralığı ve %5 örnekleme hatası ile hesaplanmış ve en az 360 kişilik bir örneklemin evreni yansıtacağı belirlenmiştir. Anket uygulaması 18.06.2018-04.08.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Ankete katılacak kişiler olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Zaman ve maliyet kısıtına karşın kullanılabilir en uygun örnekleme yöntemlerinden biri olmasının yanı sıra, örnek kütleinin evreni temsil etme gücü düşüktür. Bu nedenle elde edilen sonuçların genellenmesi zordur. Sonuç olarak çalışmada 600 anket formu otel işletmelerine dağıtılmış, eksiksiz olarak 409 anket araştırmaya dahil edilmiştir.

Veri Analizi

Araştırmada öncelikle katılımcılara yönelik tanımlayıcı istatistikler ortaya konmuştur. Bunun için yüzde ve frekans dağılımlarına bakılmıştır. Ölçek tipi veriler ise AMOS 25 paket programı ile yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle tüm değişkenlerin yer aldığı ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış, sonrasında yapısal model test edilmiştir. Aracı etki analizleri Baron ve Kenny'nin (1986) aracı etki modelindeki adımlara göre incelenmiştir. Aracılık etkisinin anlamlılığının test edilmesinde ise SPSS PROCESS makrosundan yararlanılmıştır.

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde veri setinin tanımlanması için elde edilen verilere ilişkin demografik bulgular tanımlayıcı istatistikler ışığında ortaya konmuştur. Ardından araştırılmak istenen hipotezler doğrultusunda model testi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya dahil edilen otel çalışanlarının tanımlanması amacıyla demografik verilere yer verilmiştir.

Ankete katılan çalışanların %34,5'inin cinsiyeti kadın iken, %65,5'i erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete katılan çalışanların yaş dağılımına bakıldığında yoğunluğun, %41,3 ile 21-30 aralığında olduğu görülmektedir. 31-40 aralığı %29,8, 41 yaş ve üzeri aralığın %20,0 ve 20 yaş ve altı aralık ise %8,8'dir. Katılımcıların medeni hallerine bakıldığında, %52,9 ile bekarların yoğunlukta olduğu belirlenmiştir. Ankete katılan çalışanların eğitim durumu göz önüne alındığında, lise düzeyinde eğitim alanların sayısının %38,6 ile bu kategoride yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. %22,7 ile lisans, %16,1 ile önlisans, %13,2 ile ortaokul, %7,3 ile ilkokul ve %2 oranında lisansüstü eğitim alan katılımcılar bulunmaktadır. Anketi cevaplayanların eğitim seviyesinin lise, lisans ve önlisans üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Böylece ankete katılanların profillerinin genel olarak genç bir popülasyona sahip olduğu, bekar olduğu ve eğitim seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Değişken	Kategori	(%)
Cinsiyet	Kadın	34,5
	Erkek	65,5
Yaş Grupları	20 yaş ve altı	8,8
	21-30 yaş	41,3
	31-40 yaş	29,8
	41 yaş ve üzeri yaş	20,0
Medeni Hal	Evli	47,2
	Bekar	52,9
Eğitim Durumu	İlkokul	7,3
	Ortaokul	13,2
	Lise	38,6
	Ön lisans	16,1
	Lisans	22,7
	Lisansüstü	2,0

Tablo 2. Çalışanların İş Yaşamıyla İlgili Demografik Özelliklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Değişken	Kategori	(%)
Departman	Ön büro	22,5
	Yiyecek-İçecek	33,7
	Kat Hizmetleri	14,7
	İnsan Kaynakları	1,2
	Muhasebe	6,1
	Teknik Servis	9,3
	Satış-Pazarlama	5,1
	Güvenlik	3,2
	Diğer	4,2
	Görev	Departman Müdürü
Departman Şefi		17,6
Eleman		70,4
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıldan az	16,6
	1-2 yıl	14,9
	3-5 yıl	22,7
	6-8 yıl	14,4
	9-11 yıl	13,2
	12 ve daha fazla yıl	18,1
Aylık Gelir	1603	12,2
	1604-2404	52,1
	2405 ve üzeri	35,7
Yıldız Sayısı	5 yıldız	50,1
	4 yıldız	27,6
	3 yıldız	22,6

Otelde çalıştıkları departmanlara göre katılımcıların çoğunluğu %33,7'si, yiyecek-içecek departmanındadır. Bunu %22,5 ile ön büro departmanı ve %14,7 ile kat hizmetleri departmanı takip etmektedir. Bunların haricinde %9,3 teknik servis, %6,1 muhasebe, %5,1 satış-pazarlama, %4,2 diğer departmanlar, %3,2 güvenlik ve %1,2 kişi de insan kaynakları departmanında çalışmaktadır. Görevleri itibariyle %70,4 eleman, %17,6 departman şefi ve %12,0 katılımcı departman müdürü olarak yer almaktadır.

Sektördeki çalışma süreleri için ise, katılımcıların %22,7'si 3-5 yıl arasında, %18,1'i 12 ve daha fazla yıl, %16,6'sı 1 yıldan az, %14,9'u 1-2 yıl arasında, %14,4'ü 6-8 yılları arasında ve %13,2 si ise 9-11 yıl arasında sektörde çalıştıkları belirlenmiştir.

Katılımcıların aylık gelir durumlarına bakıldığında, %52,1'i 1604- 2404 tl arası olduğu, %35,7'nin 2405 ve üzeri gelire sahip oldukları ve %12,2'nin 1603 (asgari ücret) düzeyinde çalıştıkları görülmektedir. Buna göre katılımcıların birçoğu asgari ücretin üzerinde bir gelire sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Son olarak ankete katılanlardan %50,1'i 5 yıldızlı, %27,6'sı 4 yıldızlı ve %22,6'sı 3 yıldızlı otel işletmelerinde çalışmaktadır. Çoğunluğun 5 ve 4 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarından tercih edilmesi bu işletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının daha yaygın olarak faaliyete geçtiğinin düşüncesidir.

Ankete katılanların iş yaşamına ilişkin bulgularına bakıldığında; otel işletmelerinde yoğun olarak çalışanın bulunduğu yiyecek-içecek departmanında toplandığı görülmektedir. Sektörde çalışanların anketin yapıldığı döneme göre asgari ücretin biraz üzerinde maaş aldıkları görülmektedir. Bu da otelcilik sektöründe maaşların yüksek rakam düzeyinde olmadığı kanısına varmamıza neden olmaktadır. Sektördeki çalışma sürelerinin dengeli şekilde dağıldığı görülmektedir. Ankete katılanların çoğunluğunun 5 yıldızlı otellerde çalışanlardan olduğu görülmektedir. Bu bakımdan ankete katılanların görev düzeyinin eleman statüsünde olmasını olağan kılmaktadır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada yapı geçerliliğini analiz etmek için değişkenlerin tümünün yer aldığı doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. DFA analizi sonucu elde edilen özet bilgiler aşağıda yer alan tabloda sunulmaktadır.

Tablo 3. Ölçeklerin DFA Değerleri

Yapı	İfade/Alt boyut	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	T Değeri	CR (Bileşik Güvenirlilik)	AVE
Psikolojik güçlendirme	<i>Pganlam</i>	0,802	14,502	0,88	67%
	<i>Pgyetkinlik</i>	0,838	11,298		
Pganlam	<i>Pga1</i>	0,894	Sabit	0,92	80%
	<i>Pga2</i>	0,895	26,102		

	<i>Pga3</i>	0,900	26,387		
<i>Pgyetkinlik</i>	<i>Pgy1</i>	0,850	Sabit	0,82	62%
	<i>Pgy2</i>	0,848	18,198		
	<i>Pgy3</i>	0,655	13,757		
Kariyer Motivasyonu	<i>Kariyer kimliği</i>	,862	11,023	0,90	66%
	<i>Kariyer anlamı</i>	,790	13,141		
	<i>Kariyer esnekliği</i>	,796	14,199		
<i>Kariyer esnekliği</i>	<i>Ke1</i>	0,682	Sabit	0,72	47%
	<i>Ke3</i>	0,680	10,806		
	<i>Ke4</i>	0,698	10,977		
<i>Kariyer anlamı</i>	<i>Ka3</i>	0,775	Sabit	0,90	70%
	<i>Ka4</i>	0,839	18,277		
	<i>Ka5</i>	0,899	19,793		
	<i>Ka6</i>	0,845	18,425		
<i>Kariyer kimliği</i>	<i>Kk1</i>	0,756	Sabit	0,81	61%
	<i>Kk2</i>	0,802	15,259		
	<i>Kk3</i>	0,785	14,983		
<i>Yöneticiye Güven</i>	<i>Ogy2</i>	0,822	Sabit	0,94	66%
	<i>Ogy3</i>	0,840	27,591		
	<i>Ogy4</i>	0,815	19,518		
	<i>Ogy5</i>	0,825	19,878		
	<i>Ogy6</i>	0,833	17,897		
	<i>Ogy7</i>	0,809	19,325		
	<i>Ogy8</i>	0,793	18,748		
	<i>Ogy9</i>	0,852	20,883		
	<i>Ogy10</i>	0,712	16,174		

$p < .001$; CMIN/DF=2,293; GFI=0,895; NFI=0,920; IFI=0,953; CFI=0,953; RMSEA=0,056.

Ölçüm modelinde yer alan faktörlerin açıklanan varyans değerleri hesaplanmış olup bu değerlerin istenilen ($AVE > 0,50$) düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Yalnızca KE faktörü için AVE değerinin 0,50'nin çok az altında kaldığı ancak bu değere oldukça yakın olduğu görülmektedir. Yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. Ayrıca bileşik güvenilirlik değerleri de hesaplanmış olup ($CR > 0,70$), $CR > AVE$ şartını da sağladığı görülmektedir.

Yapısal Modelin ve Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

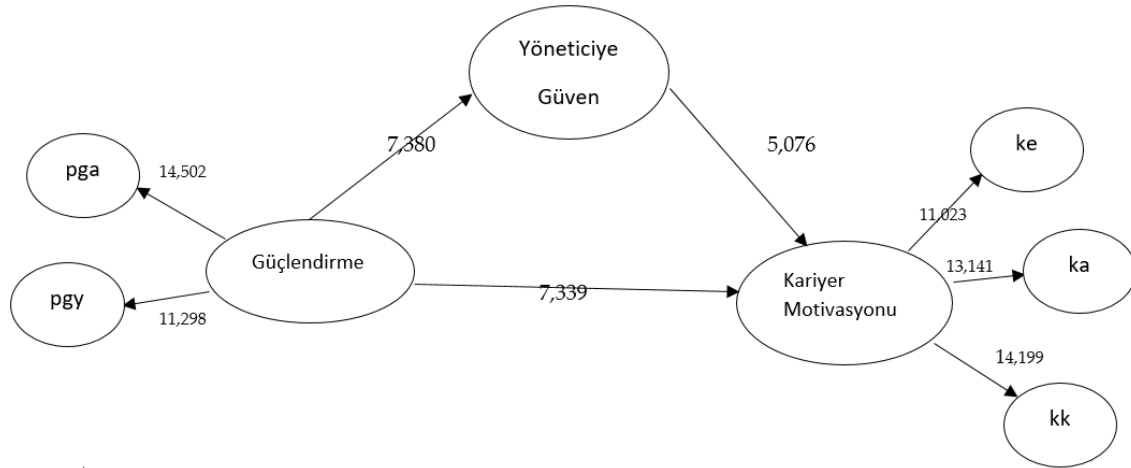
Araştırma modelindeki ilişkileri test edebilmek için, öncelikle araştırma modeli verilerinin anlamlı ve geçerli olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bunun için uyum iyiliği değerlerinden yararlanılmıştır. YEM analizinin uyum iyiliği değerleri Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir	Modelin Uyum Değerleri
CMIN/DF	≤ 3	$\leq 4-5$	2,293
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,056
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,953
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,895
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,920
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,953

Kaynak: Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Meydan ve Şeşen, 2011; Aksu vd., 2017.

Araştırmanın yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum iyiliği değerlerinin CMIN/DF (2,293), RMSEA (0,05), CFI (0,953), GFI (0,895), NFI (0,920), IFI (0,953) şeklinde kabul edilebilir sınırlar içerisinde gözlemlendiği ve böylece kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğu belirlenmiştir.



Şekil 2. Modele ilişkin standardize edilmiş t değerleri

Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi neticesinde, psikolojik güçlendirme ile kariyer motivasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($\beta=0,56$; $p < 0,001$) bulunduğu; psikolojik güçlendirme ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($\beta=0,46$; $p < 0,001$) bulunduğu; yöneticiye duyulan güven ile kariyer motivasyonu arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($\beta=0,30$; $p < 0,001$) bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca yöneticiye duyulan

güvenin, psikolojik güçlendirme ile kariyer motivasyonu arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Aracılık etkisine yönelik SPSS PROCESS makrosundan yararlanılarak elde edilen anlamlılık değerleri tabloda verilmektedir.

Tablo 5. Aracılık Etkisinin Anlamlılık Değerleri

Psikolojik güçlendirme → Kariyer Motivasyonu (Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Rolü)	Bootstrap %95	
	Düşük	Yüksek
Dolaylı Etki	0,0797	0,2071

(Standardize edilmiş değerler sunulmuştur.)

Belirlenen aralığın sıfır çıkmaması etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle psikolojik güçlendirmenin kariyer motivasyonuna etkisinde yöneticiye duyulan güvenin kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, otel işletmelerindeki çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının kariyer motivasyonlarına etkisinde yöneticiye güvenin aracı rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, çalışanın yöneticiye duyduğu güvenin güçlendirme ile kariyer motivasyonu arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Benzer şekilde Moya ve Henkin'in (2006) çalışmasında ortaya koydukları üzere güçlendirme ile yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven arasında olumlu ilişkiler bulunmaktadır. Eren (2014) çalışmasında güçlendirmenin örgüte güven üzerine etkisine yer vermiştir. Bu çalışmada, örgütsel güvenin farklı bir boyutuna olan etkisi üzerinde durulmuştur. Bu açıdan araştırma, mevcut çalışma ile benzer özellikler taşımaktadır. Laschinger ve arkadaşlarının (2002) çalışmasında psikolojik güçlendirmenin örgüte olan güven üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Libres ve Mabasa (2014) yaptıkları çalışmada, güçlendirme ve örgütsel güven ilişkisi üzerinde benzer sonuçlara varmaktadırlar. Alajmi (2016) çalışmasında psikolojik güçlendirme ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişki bulmuş ve yöneticiye güvenin psikolojik güçlendirmenin tüm alt boyutlarıyla pozitif yönde ilişkisi olduğu sonucuna varmıştır. Yine, Demiralp ve Koçak (2018)'in çalışmasında psikolojik güçlendirmenin örgütsel güvenin geneliyle anlamlı bir ilişkisi olduğuna dair sonuçlar, mevcut çalışma ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca aynı çalışmada psikolojik güçlendirmenin örgütsel güvene olan etkisi ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının (yetkinlik boyutu hariç) örgütsel güvene etkisi bulunduğu sonucuna varılmıştır. Kim ve arkadaşları (2012) ise yönetime güvenin, bir güçlendirme boyutu olan etki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ederken, kısmen de tutum ile bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna varmışlardır.

Güçlendirilmiş çalışan kendini örgüte ve örgütteki kariyerine bağlı hissedebilmektedir. Bu anlamda, güçlendirme ile kariyer motivasyonu arasındaki pozitif yönlü anlamlı ilişki ampirik olarak kanıtlanmıştır. Bu ilişkilerin bir arada incelendiği benzer bir çalışma bulunmaması sebebiyle araştırma turizm işletmeciliği alanında psikolojik güçlendirme, yöneticiye güven ve kariyer motivasyonu ilişkilerini ortaya koyması açısından bilimsel katkı sağlayarak önemli bir

boşluğu doldurmaktadır. Ayrıca pratikte, konaklama işletmeleri özelinde, psikolojik güçlendirmenin yöneticiye güven ile ilişkili olduğu ve çalışanın yöneticiye güveni aracılığı ile çalışanın kariyerine olan bağlılığını arttırdığı ortaya konmuştur. Böylece çalışanın işyerine olan bağlılığı artacaktır ya da tam tersi işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır (Ito ve Brotheridge, 2005). Day ve Allen (2004), çalışmasında güçlendirme ile işgörenin başarısı ve kariyer gelişiminin sağlandığı, bu yolla da kariyer motivasyonunun yükseltilip, desteklenmiş olduğunu belirtmektedir. Ayrıca işgörene performansı hakkında geri bildirim sağlanması da işgörenin kariyer hedeflerinin belirlenmesi ile kariyer motivasyonunun artmasına neden olmaktadır.

Çalışanın işyerinde güçlendirilmesi ve yöneticiye güvenmesi, iş tatminini artırarak işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisini hafifletmeye yardımcı olur. Ayrıca bu nedenle örgütler, bireylerin kariyer motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırmak için mentörlük, koçluk gibi çeşitli programlar geliştirebilir. Yöneticilerin çalışanları güçlendirmeleri yönünde faaliyetler gerçekleştirdiğini ve motive edildiğini gören çalışanlar, kariyer engellerinin üstesinden gelebilecek, gerçekçi kariyer hedefleri ile kariyer kararları verebilecektir. Böylece yöneticilerin çalışanların güvenlerini kazanmaları işgücü devir oranının yüksek olduğu turizm sektöründe çalışanların işletmede kalmaları için çabalayacağı bir yer haline gelebilecektir.

Çalışma işletmeler için güçlendirilen işgörenlerin örgüte ne gibi katkılar sağlayacağını bilmesi açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Güvenin sağlanmadığı ve kariyer hedeflerinin tam olarak belirlenmesinin zor olduğu tek tipleşen otelcilik sektöründe güçlendirilmiş personel ile farklılık yaratabileceği vurgulanmaktadır. Hizmet sektöründeki insan unsurunun güçlendirilerek önemini anlaşılması, işgörenin kariyer hedeflerinde emin adımlar atmasına neden olacaktır. Bu kapsamda; yöneticinin de desteklediği güçlendirme uygulaması, işgörenin kariyerine ilişkin motivasyonunun artmasında önemli bir rol oynayan geleceğe yatırımlardan biri olarak düşünülmelidir. Bu nedenle, otel işletmelerinde çalışanların kariyerlerine bağlı kalmaları için psikolojik güçlendirme politikalarının ve programlarının uygulamaya konması tavsiye edilir. Bu uygulamalar katılımcı karar vermeden, yetki devrine ya da çalışanların girişimlerinin teşvikine kadar farklı şekillerde gerçekleştirilebilir. Çalışanların psikolojik güçlendirme ve kariyer motivasyonu (bağlılığı) arasındaki ilişkiye yöneticiye duydukları güvenin aracılık edeceği unutulmamalı ve yöneticiler bu doğrultuda teşvik edilmelidir. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek çalışanlardan oluşan bir otelde, yöneticiler fazla müdahale etmeden veya etkilemeden bazı sorumlulukları astlarına verebilmelidir. Otel içerisinde ya da farklı ortamlarda çalışanların yeterlilik seviyesini artıracak atölye çalışmaları, seminerler ve konferanslar gibi hizmet içi eğitim ve gelişim programları teşvik edilmelidir.

KAYNAKÇA

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.

Aksu, G., Eser, M., T. ve Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Alajmi, S. (2016). Organizational trust: a gateway to psychological empowerment. *Journal of Management Research*, 9(1), 52-69.

Alnaçık, U., Alnaçık, E., Akçin, K. and Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 60-62.

- Arogundade O. T., Arogundade A. B. and Oladipo O. M. (2014). The influence of career commitment on organizational commitment among selected bankers in Lagos Metropolis, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6(39), 36-41.
- Aydoğmuş, C. (2011). Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Carson, P. P., Phillips J. S., Hanebury J. M., and Carson K. D. (1996). An Investigation of the Effects of Empowerment on Librarians' Attitudes Toward Their Jobs, Organizations and Careers. *Technical Services Quarterly*, 14(1), 1-13.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257–1278.
- Chiang, C. F. and S. Jang. 2008. The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Conger J.A. and Kanungo R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Day, R. and Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protege career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72- 91.
- Demiralp M. ve Koçak R. (2018). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Güven İlişkisi: Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma, *Social Sciences Studies Journal*. 4 (23), 4492-4502.
- Eren, M. Ş. (2014). Güçlendirme ile Nicel İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 303-327.
- Gazzoli, G., M. Hancer and Y. Park. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: a study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 56-77.
- Iqbal, S., Raffat, S., Sarim, M. and Siddiq, M. (2014). Career commitment: a positive relationship with employee's performance. *Science International Lahore*, 26(5), 2415-2418.
- Ito, Jack K. and Brotheridge, Céleste M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?. *Human Resource Management*, 44(1), 5-19.
- Jung, J. and Tak, J. (2008). The effects of perceived career plateau on employees' attitudes: Moderating effects of career motivation and perceived supervisor support with Korean employees. *Journal of Career Development*, 35(2), 187-201.
- Kang, J. (2012). Effects of Empowerment on the Burnout and Career Commitment of Social Worker. *The Journal of the Korea Contents Association*, 12(5), 213-226.
- Kidd, Jennifer M. and Green, F. (2006). The careers of research scientists: Predictors of three dimensions of career commitment and intention to leave science. *Personnel Review*, 35(3), 229-251.

- Kim, B. P., and George R. T. (2005). The relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and psychological empowerment: A quick casual restaurant employee correlation study. *Journal of Hospitality Tourism Research*, 29(4), 468-83.
- Kim, B. P., Lee, G., Murrman, S. K. and George, T. R. (2012). Motivational effects of empowerment on employees' organizational commitment: a mediating role of management trustworthiness. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 10-19.
- Laschinger, H.K., Finegan J. and Shamian J. (2002). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Advances in Health Care Management*, 3, 59-85.
- Lee, K., Carswell, J.J. and Allen, N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- Libres, Amelda C. and Mabasa, Michelle T. (2014). Empowerment and organizational trust: it's impact on job satisfaction and turnover intention. *Asian Scientific Journals*, 10(1), <http://asianscientificjournals.com/new/publication/index.php/ljher/article/view/662/0>.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620-630.
- London, M. (1985). Employee guided management: Steps for involving employees in decisions and actions. *Leadership and Organization Development Journal*, 6, 3- 8.
- London, M. (1988). Organizational support for career motivation: A guide to human resource strategies in changing business conditions. *Human Resource Planning Journal*, 11, 23-32.
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 55-69.
- London, M. and Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment*, 5(1), 61-80.
- Lopes, T. 2006. Career development of foreign born workers: where is the career motivation research?, *Human Resource Development Review*, 5, 478-493.
- Mabekeje S. O., Azeez R. O, Okunuga O. O., and Bamgbose A. O. (2016). Does Basic Work Needs Satisfaction Mediate between Psychological Empowerment and Career Commitment of Teachers?. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(3), 187-199.
- Meydan, H. C., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moye M. and Henkin A. (2006). Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers. *Journal of Management Development*, 25 (2), 101-117.
- Noe, R. A., Noe, A. W. and Bachhuber, J. A. (1990). An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 340-356.
- Omarov, A. (2009). Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Rhodes, S. R. and Doering, M. (1983). An integrated model of career change. *The Academy of Management Review*, 8(4), 631-639.
- Riveros, A., Tsai, T. (2011). Career commitment and organizational commitment in for-profit and non-profit sectors. *International Journal of Emerging Sciences*, 1(3), 324-340.

Scherbelleh-Engel, K., and Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 2(8), 23-74.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., and Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 511-526.

Spreitzer, G. M., and Mishra, A. K. (2002). To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 707-29.

Thomas, K.W. and Velthouse. B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.