

YAPISAL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜÇLENMENİN ARA DEĞİŞKEN ETKİSİ

Elif Özge ERBAY*, Tülay TURGUT**

Özet

Son yıllarda araştırmacılar, kurumsal süreçlerde etkinliğe katkıda bulunabilecek değişkenlerin, örgütsel ve bireysel özellikler üzerinden etkilerini araştırmaktadırlar. Özellikle örgütsel düzeyde güçlendirmenin, çalışanların hem bireysel hem kurumsal düzeydeki çalışma koşullarına etkileri dikkat çekmektedir.

Bu çalışma, yapısal güçlendirme ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve psikolojik güçlenmenin bu ilişkideki ara değişken rolünü araştırmayı hedeflenmektedir. Bu amaçla, İstanbul’da değişik meslek gruplarından 265 çalışan araştırmaya dâhil edilmiştir.

Çalışanların güçlendirme ve özdeşleşme seviyelerini ölçmek için, “Yapısal Güçlendirme”, “Psikolojik Güçlenme” ve “Örgütle Özdeşleşme” ölçekleri kullanılmıştır. Yapılan bir dizi regresyon analizi sonucunda, psikolojik güçlenmenin, yapısal güçlendirme ve örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkide kısmi ara değişken rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Ayrıca, değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Elde edilen bulguların, özellikle yapısal güçlendirmenin Gayri Resmi Güç boyutunun psikolojik güçlenmenin Anlam ve Özerklik boyutları üzerinden özdeşleşmeye etkisinin kültürel bağlamdaki önemi oldukça dikkat çekici bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlenme, örgütle özdeşleşme.

JEL Sınıflaması: D23, M10, M12

* Öğretim Görevlisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, eliferbay@aydin.edu.tr

** Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, tturgut@marmara.edu.tr

THE MEDIATING EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN STRUCTURAL EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

Abstract

In recent years, researchers investigate the effects of variables which may contribute the efficiency of organizational process through both organizational properties and individual characteristics. Empowerment especially in an organizational level started to take attention affecting the employees' working situations through both organizational and individual level.

The current study aims to investigate the relationship between structural empowerment and organizational identification, the mediating effect of psychological empowerment on this relationship. For this purpose, 265 employees of various vocations working in İstanbul were involved into the study. To measure the employees' empowerment and identification level, "Conditions of Work Effectiveness II", "Psychological Empowerment", and "Organizational Identification" scales were used. A series of regression analyses revealed that structural empowerment has a significant effect on employees' organizational identification over the partial mediating effect of psychological empowerment. Besides, relationships between the dimensions of each variable were also analyzed; especially the result revealing that Informal Power dimension of structural empowerment has a significant effect on organizational identification over the full mediating effect of both Meaning and Autonomy dimensions of psychological empowerment was found to be noteworthy in terms of a cultural perspective.

Keywords: *Structural empowerment, psychological empowerment, organizational identification.*

JEL Classification: *D23, M10, M12*

1. Giriş

Günümüzde örgütlerde görev ve sorumlulukların paylaşılması, dikey iletişim kanallarından uzaklaşılması, çalışanların örgüt içindeki karar mekanizmalarına dahil edilmeleri, örgütte etkinliğin ve verimliliğin artırılması adına gitgide önem kazanmıştır. Bu bağlamda çalışanların üstleri tarafından desteklenmeleri; onlara sorumluluk ve yetki ile karar süreçlerinde inisiyatif ve söz hakkı verilmesi, kendilerini geliştirebilecekleri çalışma ortamları ve eğitim imkanlarının sunulması kısaca bireylerin örgüt çalışanı olarak güçlendirilmesi esastır.

Yapılan çalışmalarda, işvereni tarafından güçlendirilen çalışanın kurum içindeki performansının ve yaptığı işe dair duyduğu tatminin arttığı görülmüştür¹. Ayrıca,

¹ Menon, S. T. "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach". **Applied Psychology: An International Review**, Vol: 50 (1), January 2001, s.154

güçlendirme sonucunda örgüt verimliliğinde ve çalışanların işe devamlılığında artış, işten ayrılma niyetlerinde azalma, üretim kalitesi ve çalışanın yaşam kalitesinde de yükselme olacağı öngörülmüştür².

Örgüt çalışanlarının güçlendirilme sürecinin yanı sıra, bireylerin çalıştıkları kuruma bağlılıklarının ve kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmelerinin de örgütlere olan etkileri dikkatle gözlenmektedir. Zira kurumunun başarıları ya da başarısızlıklarında kendini doğrudan sorumlu hisseden, kurum kimliğini kişisel kimliği ile bir tutan ve kendini çalıştığı kurumla özdeşleştiren bireylerin, örgütlerine katkıları da olumlu olacaktır³.

Bu bağlamda, güçlendirme yoluyla çalışanların tutum ve davranışlarında olumlu değişimler yaratmak ve bunun örgütsel süreçteki etkilerini (örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşme gibi) görmek mümkün olabilir. Güçlendirme sürecinde çalışanın psikolojik olarak güçlenmesinin, örgüte bağlılığına, duyduğu güvene ve algıladığı örgütsel desteğe olumlu yönde etkisini gösteren çalışmalar⁴ mevcuttur. Bu sebeple, örgüte bağlılık ile örtüşen örgütle özdeşleşmenin de, çalışan güçlendirmenin bir sonucu olabileceği düşünülebilir. Psikolojik güçlenmenin, yapısal güçlendirme neticesinde ortaya çıkan bir durum olduğu da göz önüne alınırsa⁵; yapısal güçlendirmenin örgütle özdeşleşmeye etkisinin, psikolojik güçlenme üzerinden dolaylı olarak açıklanabileceği söylenebilir. Bu çalışmada da bu ilişkiyi göstererek literatüre katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

² Shipper, F ve Manz, C. C. "Employee Self-management without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment". **Organizational Dynamics**, Vol: 20 (3), 1992, s.48

³ Liu, Y. ve diğerleri. "Linking Organizational Identification and Employee Performance in Teams: The Moderating Role of Team-member Exchange". **International Journal of Human Resource Management**, Vol: 22, 2011, s.3188-3189

⁴ Ertürk, A., "Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust on the Associations between Empowerment, Organizational Support, and Identification". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 19(4), 2010, s. 414.; Ngo, H. ve diğerleri, "Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification". **Asia Pasific Journal of Management**, 30 (1), 2013, s. 157.; Zagenczyk, T. ve diğerleri, "Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support". **Journal of Labor Research**, Vol:32, 2011, s.258

⁵ Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". **Academy of Management Review**, Vol: 13, 1988, s. 474; Laschinger, H. K. S. ve diğerleri "Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model". **Journal of Nursing Administration**, Vol: 31, 2001, s. 262; Spreitzer, G. M. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". **Academy of Management Journal**, Vol: 38, 1995, s. 1443

2. Literatür

2.1. Örgütle Özdeşleşme

Örgütle özdeşleşme kurum içindeki çalışanları bir arada tutan ve kuruma aidiyeti sağlayan önemli etkenlerden biridir. Örgütle özdeşleşme, kavramsal olarak sosyal kimlik kuramına dayanarak açıklanmaktadır. Sosyal kimlik; kişinin öz-benliğini ait olduğu sosyal grupla olan ilişkilerinden yola çıkarak oluşturması, bu gruba olan üyeliğine bir değer ve duygusal bir bağlılık atfetmesi⁶ ve kişinin kendini belirli bir insan topluluğuyla birmiş gibi algılamasıdır⁷. Örgütle özdeşleşme de sosyal kimliğin bir formu olduğundan, çalışanın kendini belirli bir örgüte olan üyeliğine dayanarak açıklaması şeklinde tanımlanabilir⁸.

Sosyal kimlik teorisine göre örgütle özdeşleşme; bilişsel, duygusal, değerlendirme temelli ve davranışsal bileşenlerin toplamından oluşmaktadır⁹. Bilişsel bileşen, örgüt üyeliğine dair çalışanın zihinsel süreçlerini; duygusal bileşen, çalışanın grubuna olan duygusal bağlılığını; değerlendirme temelli bileşen, çalışanın gruba atfettiği olumlu ve olumsuz değeri; davranışsal bileşen ise örgütle özdeşleşmeyi yansıtan davranışları içermektedir¹⁰.

Yapılan yakın zamanlı çalışmalarda, örgütle özdeşleşmenin, örgütsel destek, örgütsel adalet, iş güvenliği, örgüt kimliği, örgüte güven gibi örgütsel değişkenlerle açıklanabildiğine dair bulgular mevcuttur¹¹. Bu bulgulardan hareketle, bir başka örgütsel değişken olan yapısal güçlendirmenin de örgütle özdeşleşme ile ilişkili olacağı düşünülmektedir.

Literatürde yapısal güçlendirmenin örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkisine doğrudan atıfta bulunan çalışmalar henüz bulunmamaktadır, ancak birçok araştırmada yapısal güçlendirme ile örgüte bağlılık arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu da saptanmıştır¹². Bu noktada, çalışanın örgüte bağlılığı ile örgütle özdeşleşmesi arasındaki ilişki de göz önüne alınarak; yapısal güçlendirmenin örgütle özdeşleşme ile ilişkisi öngörülebilir. Kavramsal olarak birbiriyle örtüşen örgüte bağlılık ve

⁶ Tajfel, H. **Social identity and Intergroup Relations**. New York, Cambridge University Press, 1982, s.17-22

⁷ Ashforth, B. E., ve Mael, F. "Social Identity Theory and the Organization". **Academy of Management Review**, Vol: 14, 1989, s. 21

⁸ Tüzün, K. ve Çağlar, İ." Investigating the antecedents of identification". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Vol: 10 (2), 2009, s. 286

⁹ Ertürk, a.g.m., s.412

¹⁰ Boruş S. "Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations". **Cognition, Brain, Behavior**, Vol: 12(1), 2008, s. 9

¹¹ Ertürk, a.g.m., s. 418-420; Ngo, H ve diğerleri, a.g.m., s.163-167; Tüzün, K. ve Çağlar, İ., a.g.m., s. 285; Zagenczyk, T ve diğerleri, a.g.m., s. 269-274

¹² Özbek, A., "İşgören güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme içi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi", Ankara, Gazi Üniversitesi SBE, 2008, s. 55

örgütle özdeşleşmenin, yapılan bir metaanaliz çalışmasında¹³ oldukça güçlü bir ilişkiye ($r=0,78$) sahip oldukları gösterilmiştir. O halde yapısal güçlendirme ile örgütle özdeşleşme arasında da anlamlı bir ilişki ortaya çıkması beklenebilir.

Ayrıca, örgütle özdeşleşmenin çalışanın algıladığı örgütsel destekle açıklanabildiğini gösteren çalışmalar¹⁴ bulunmaktadır. Örgütsel desteğin yapısal güçlendirme ile olan ilişkisi de ($r=0,65$) göz önüne alındığında¹⁵ yapısal güçlendirmenin örgütle özdeşleşmeyi açıklayabileceği fikri güçlenmektedir.

Diğer yandan, Ertürk (2010) tarafından yapılan çalışmada, Menon (2001)'un psikolojik güçlenmeye dair yaptığı sınıflandırma¹⁶ baz alınmış ve buna göre psikolojik güçlenmenin içerdiği her kategorinin (hedefin içselleştirilmesi, algılanan yeterlik, algılanan destek), örgütle özdeşleşmeyi anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmüştür. Bu çalışmada da, yapısal güçlendirme ile psikolojik güçlenmenin, örgütle özdeşleşme üzerindeki katkıları üzerine bir inceleme yapılacaktır.

2.2. Güçlendirme

1980li yıllara kadar araştırmacılar tarafından çalışanın örgüte katılımı olarak ifade edilen kavram, sonrasında çalışan güçlendirme (employee empowerment) ismiyle literatürde anılmaya başlanmıştır. Çalışan güçlendirme, örgütsel gücün delegasyonu¹⁷, işverenin çalışanların öz yeterliklerini artırarak onları güçlendirmesi ve bu yolla iç kaynaklı güdülenmenin artması¹⁸ şeklinde tanımlanmıştır.

Çalışan güçlendirme kavramının, literatürde üç yaklaşım yoluyla incelenebileceği aktarılmaktadır; *yapısal yaklaşım*, *güdüsel yaklaşım* ve *liderlik yaklaşımı*: Yapısal yaklaşımda güçlendirme, otoriteye bağlı güç ve karar verme yetkisinin paylaşılması; güdüsel yaklaşımda güçlendirmenin, bireyin iç kaynaklı güdülerinden hareketle oluşturulabileceği; liderlik yaklaşımında ise güçlendirme, liderin çalışanına, geleceğe dair heyecan verici bir amaca inandırarak güç vermesi olarak tanımlanmaktadır¹⁹. Kanter'in (1993) yapısal yaklaşıma uygun olarak yaptığı tanımlamada güçlendirme, sorumluluğun dağıtılması ve merkezizetçi yönetimden uzaklaşılmasıdır²⁰. Güdüsel yaklaşıma uygun olarak Spreitzer (1995) ise güçlendirmeyi dört bilişsel kategori (an-

¹³ Riketta, M, "Organizational Identification: A Meta-Analysis". **Journal of Vocational Behaviour**, Vol: 66, 2005, s.367

¹⁴ Ertürk, a.g.m., s.414; Zagenczyk, T ve diğerleri, a.g.m., s.265

¹⁵ Patrick, A. ve Laschinger, H.K. "The Effect of Structural Empowerment and Perceived Organizational Support on Middle Level Nurse Managers' Role Satisfaction". **Journal of Nursing Management**, Vol: 14, 2006, s. 18

¹⁶ Ertürk, a.g.m., s.414; Menon, S. T., a.g.m., s. 265

¹⁷ Kanter. R. M. *Men and Women of the Corporation (1st ed.)*. New York: Basic Books, 1993, s.275

¹⁸ Conger, J. A. ve Kanungo, R. N., a.g.m., s. 474

¹⁹ Menon, S. T., a.g.m., s.155-156

²⁰ Kanter. R. M. ,a.g.k., s.274

lam, yetkinlik, özerklik ve etki), üzerinden açıklamıştır²¹. Tüm bunlara dayanarak güçlendirme, çalışanın bilişsel düzeyde güçlendirilme durumuna dair psikolojik algı süreci olarak açıklanmaktadır²². Çalışanın hedefi içselleştirmesi, kendi yetkinliğine ve ne düzeyde kontrol sahibi olduğuna dair algısı, bu psikolojik süreci oluşturan üç önemli unsurdur.

Bu tanımlamalara göre güçlendirme üzerine yapılan çalışmalar temelde psikolojik ve sosyolojik olmak üzere iki farklı başlık altında yürütülmüştür. Psikolojik bakış açısından yürütülen çalışmalarda güçlendirilen bireyin bilişsel süreçlerine odaklanılırken, sosyolojik bakış açısına sahip çalışmalarda gücün ve sorumluluğun paylaşılması ve dağıtılması üzerinde durulmuştur²³. Bu doğrultuda, örgütsel araştırmalarda çalışanı güçlendirmenin, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlenme olarak iki kavramsal boyutta ele alındığı görülmektedir.

2.3 Yapısal Güçlendirme

Güçlendirmeyi varolan kaynaklardan yararlanarak bir amaca ulaşmak için bağımsız karar alabilme yetisi olarak tanımlayan Kanter'e göre (1993), yapısal güçlendirme; çalışma ortamındaki bilgi, kaynak, destek ve eğitim fırsatlarına erişebilmeyi öneren uygulamalardan meydana gelmektedir²⁴. Buna göre yapısal güçlendirme altı unsurdan oluşmaktadır²⁵: İlk boyut, Fırsat (Opportunity), örgütün çalışanına sunduğu gelişim ve öğrenme fırsatlarıdır. Bilgi (Information), çalışanın etkin bir şekilde görevini yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilme derecesidir. Kaynaklar (Resources) boyutu, çalışanın iş amacına ulaşmak için ihtiyaç duyduğu zaman ve materyalleri temsil eder. Destek (Support) boyutu, çalışanın üst, ast ve iş arkadaşlarından aldığı geribildirimleri kapsar. Resmi güç (Formal Power) boyutu, çalışanın inisiyatif kullanabilme derecesi ve son olarak Gayri resmi güç (Informal Power) boyutu ise çalışanın örgütteki diğer çalışanlar ve üstleriyle örgüt içinde kurduğu gayri resmi ilişkilerden oluşmaktadır.

Sonuç olarak, Kanter (1993) bu unsurların, çalışanların güçlendirilmişlik hislerini doğrudan etkilediğini öne sürmektedir²⁶. Güçlendirilmiş çalışanlar işlerine ve örgütlerine daha bağlı olmakla birlikte, işlerinde daha fazla kontrol ve otonomi sahibi olduklarını hissederler²⁷.

²¹ Spreitzer, G. M., a.g.m., s. 1443-1444

²² Menon, S. T., a.g.m., s. 157

²³ Menon, S. T., a.g.m., s. 157

²⁴ Kanter, R. M., a.g.k., s. 278

²⁵ Laschinger, H. K. S. ve diğerleri, 2001, a.g.m. s.261-262; O'Brien, J.L. "Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers" . New Jersey, ABD, The State University of New Jersey, 2010, s. 6 (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

²⁶ Kanter, R. M., 1993, a.g.k., s.276

²⁷ Tolay, E. ve diğerleri, "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duyusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Vol: 12(4), 2012, s. 451

2.4. Psikolojik Güçlenme

Pek çok araştırmacı güçlendirme üzerine yaptıkları tanımlamalarda, hem çalışma ortamına bağlı durumsal özelliklerin, hem de çalışanların bu durumları nasıl algıladıklarının üzerinde durmuştur. Bilişsel düzeyde gerçekleşen, güçlendirme koşullarının çalışanlar tarafından yorumlanma süreci, psikolojik güçlenme olarak tanımlanmaktadır²⁸. Buna göre psikolojik güçlenme, bireylerin çalışma atmosferlerine dair algıları tarafından şekillenerek, iç kaynaklı güdülenmelerini de etkiler²⁹. Çalışanın psikolojik boyutta güçlenmesi dört bilişsel kategoride açıklanmaktadır³⁰: (1) Anlam (Meaning); görevin yapılış amacının çalışan için taşıdığı değerdir. İş gereklerinin kişinin değer ve inanışlarıyla ne derecede örtüştüğünü gösterir. (2) Yetkinlik (Competence); bireyin işi yapabileceğine dair kendi yeteneklerine olan inancıdır. Bu boyutta kişinin yaşamındaki her alanda algıladığı öz-yeterliliğinden ziyade, yalnızca işindeki yetkinliğinin vurgulanması gerektiği belirtilmiştir. (3) Özerklik (Self-determination); bireyin iş sürecinde inisiyatif kullanabilmesidir. İşine dair sahip olduğu yetkinliğiyle, bildiklerini bağımsız olarak uygulayabilme ve karar alabilmesidir. (4) Etki (Impact); bireyin işin yönetimi ve sonuçlarını ne derecede etkileyebildiğidir. Bu boyutta kişinin genel kontrol odağından farklı olarak; yalnızca iş bağlamında hissettiği etkinin ele alınması gerektiği belirtilir.

Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlenme arasında net bir ayrımın yapılması, aralarındaki ilişkinin incelenebilmesi için yararlı olacaktır: Yapısal güçlendirme, otoriteye bağlı gücün ve sorumluluğun dağılımını esas alarak işin yapılanma süreciyle ilgilenirken; psikolojik güçlenme, çalışanın bu sürece ilişkin algısı ve bilişsel işleyişleriyle ilgilenir³¹. Bir başka deyişle, yapısal güçlendirme, güçlendirme koşullarının çalışma ortamındaki varlığı ya da yokluğudur; psikolojik güçlenme ise çalışanın bu koşulları psikolojik olarak yorumlama ve anlamlandırma şekli ve bu koşullara verdiği tepkiyi içerir³². Buna göre yapısal güçlendirme esasen, psikolojik güçlenmenin en yakın öncelidir³³.

Laschinger ve Havens (1996) psikolojik güçlenmeyi tanımlarken, çalışanın iş ortamına verdiği olumlu yanıtın, ulaşabildiği güçlendirme kaynaklarından daha öte olduğunu öne sürerler³⁴. Buna göre çalışanın kişisel bazda psikolojik olarak güçlenmiş hissetmesi, ancak yapısal güçlendirme koşullarının bir sonucu olarak gerçekleş-

²⁸ Spreitzer, G. M, a.g.m., s. 1443

²⁹ O'Brien, J.L., a.g.e., s. 15-16

³⁰ Spreitzer, G. M, a.g.m., s. 1443-1444

³¹ Maynard, M. T. ve diğerleri, "Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research", **Journal of Management**, Vol: 38 (4), 2012, s.1233.

³² Kimura, T. "Empowerment, P-O Fit, and Work Engagement -A Mediated. Moderation Model." **European Journal of Economics, Finance & Administrative**, Vol: 38, 2011, s. 46

³³ Maynard, M. T. ve diğerleri, a.g.m., s. 1235

³⁴ Laschinger H. ve Havens, "Staff Nurse Empowerment and Perceived Control over Nursing Practices: Conditions for Work Effectiveness", **Journal of Nursing Administration**, Vol: 26(9), 1996, s. 29

şebilir³⁵. Güçlendirmeye dair yapılan pek çok çalışmada, psikolojik ve yapısal güçlendirme arasındaki bu ilişki göze çarpmakta ve yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlenme üzerinde olumlu etkisinin olduğu gösterilmektedir³⁶.

Stewart ve arkadaşlarına göre (2010) çalışan güçlendirme, kişinin çalışma ortamına dair motivasyon algısıyla ortaya çıkan psikolojik bir süreçtir³⁷. Bu sebeple psikolojik güçlenme, yapısal koşulların bir sonucu olarak ortaya çıkan bir çalışan algısı olarak öngörülmüş ve yapılan çalışmada, yapısal ve psikolojik güçlenme arasında anlamlı bir ilişki olduğu gösterilmiştir³⁸.

Yapısal ve psikolojik güçlendirme arasındaki bu ilişkiyi Spreitzer'in (1995) kendisi de vurgulamıştır³⁹. Örgütlerinde stratejik düzeyde bilgiye ulaşabildiğini düşünen yöneticilerin, psikolojik olarak da güçlendirilmiş hissettiklerini belirterek, yapısal güçlendirme koşullarındaki değişikliklerin çalışanların psikolojik güçlenmelerine doğrudan olumlu etkide bulunduğunu göstermiştir.

2.5. Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlenme Ve Örgütle Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Personelini güçlendirmeye çalışan örgütler, bilgi, gelişme fırsatı, kaynak ve destek sağlayarak, bireylerin öncelikle güçlendirmeye dair psikolojik algılarını etkileyebilir ve böylece işe ve kuruma dair olumlu tutum ve davranışlar elde edebilirler⁴⁰. Kendini psikolojik olarak güçlenmiş hissedenden bir çalışan; yaptığı işin anlamlı olduğunu, çalıştığı kurum tarafından destek gördüğünü, işinde başarılı olabilmek için yeterli olduğunu ve işin sonucunda ve örgütün başarısında birey olarak etkili olduğunu düşünür⁴¹. Çalışanların, bu süreçte kendilerine destek sağlayan örgütlerine verdikleri değerlerin artması beklenen bir sonuçtur⁴². Buna göre, desteklendiğini ve psikolojik olarak güçlendiğini algılayan bireyin, çalıştığı kurum ile kendini özdeşleştirmesi beklenebilir.

Liden ve arkadaşları (2000) da psikolojik güçlenmenin örgütle özdeşleşmeye katkıda bulunabileceğini ve bu sürecin karşılıklı bir etkileşim olduğunu öne sür-

³⁵ Conger, J. A. ve Kanungo, R. N., a.g.m., s. 474; Spreitzer, G. M, a.g.m., s. 1443

³⁶ Laschinger, H. K. S. ve diğerleri, 2001, a.g.m. s.262; Tolay, E. ve diğerleri, a.g.m., s.452

³⁷ Stewart, J. G. ve diğerleri, "Psychological Empowerment and Structural Empowerment among Nurse Practitioners", **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**, Vol: 22(1), 2010, s. 28

³⁸ Stewart, J. G. ve diğerleri, a.g.m., s.31

³⁹ Spreitzer, G. M, a.g.m., s. 1446-1448

⁴⁰ Batuk, S." The Relationship between Structural Empowerment, Work Engagement, Self-rated Performance and the Moderating Effect of Preferred Level of Empowerment", İstanbul, Marmara Üniversitesi SBE, 2011, s. 6-7 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) ; O'Brien, J.L., a.g.e., s. 17

⁴¹ Spreitzer, G. M, a.g.m., s. 1461

⁴² Liden, R. C. ve diğerleri, "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 85, 2000, s.410-411

müşlerdir⁴³. Örgütteki yöneticilerin algılanan liderlik tipleriyle, çalışanların örgütle özdeşleşmesi arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada⁴⁴, bu ilişkinin psikolojik güçlenme üzerinden açıklanarak desteklendiği, dolayısıyla psikolojik güçlenmenin örgütle özdeşleşmeyi anlamı olarak yordadığı tespit edilmiştir.

Yapısal güçlendirmeye dair yapılan çeşitli çalışmalar, yapısal güçlendirmenin, kavramsal olarak örgütle özdeşleşme ile oldukça örtüşen örgüte bağlılığı, hem doğrudan⁴⁵ hem de psikolojik güçlenme üzerinden dolaylı olarak açıkladığını göstermektedir⁴⁶. Yapılan bir başka çalışmada da, yapısal güçlendirme ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin, psikolojik güçlenme üzerinden dolaylı olarak açıklanabildiği gösterilmiştir⁴⁷.

Literatürde güçlendirme üzerine yapılan tüm kavramsal açıklamalar ve çalışmalar gösteriyor ki, yapısal güçlendirme psikolojik güçlenmeyi yordamaktadır. Psikolojik güçlenmenin örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisinin desteklendiği de⁴⁸ göz önüne alınırsa, yapısal güçlendirme ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkinin psikolojik güçlenme üzerinden dolaylı olarak kurulabileceği düşünülebilir. Buna göre bu çalışmada, yapısal güçlendirme ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkinin, psikolojik güçlenme üzerinden açıklanabileceği üzerine kurulu model test edilecektir (Bkz. Şekil 1).

2.6. Hipotez

Psikolojik güçlenme, yapısal güçlendirme ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkide ara değişken rolüne sahiptir.

Şekil 1: Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlenme ve Örgütle Özdeşleşme Arasındaki İlişki



⁴³ Liden, R. C. ve diğerleri, a.g.m., s.410-411

⁴⁴ Zhu, W. ve diğerleri, "Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment", **Institute of Behavioral and Applied Management**, Vol: 13(3), 2012, s. 203.

⁴⁵ Mujka, F "The relationship between employee empowerment and organizational commitment and an examination". İstanbul, İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2011, s.108, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

⁴⁶ Vacharakiat, M. "The relationships of empowerment, job satisfaction and organizational commitment between Filipino and American registered nurses working in the USA", Fairfax VA., George Mason University, 2008, s.64, (Yayınlanmamış doktora tezi)

⁴⁷ Tolay, E. ve diğerleri, a.g.m., s.457-458

⁴⁸ Ertürk, a.g.m., s.428; Zhu, W. ve diğerleri, a.g.m., s.203

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Araştırmaya İstanbul'da çeşitli meslek gruplarında çalışan 265 kişi dâhil olmuştur. 146'sı erkek (% 55), 119'u kadın (%45) olan katılımcıların yaşları 18 ile 58 arasındadır (ort.= 31,7). Katılımcılar medeni durumlarına göre neredeyse eşit dağılım göstermiştir; %55'i bekâr, %45'i ise evli olduklarını belirtmişlerdir. Çoğunluğu lisans mezunu (%57) olan katılımcıların, %67'sinin yöneticilik rolü yoktur. %63'ü gelir durumlarını 2000 TL ve altında olarak beyan etmişlerdir. Kıdemleri 1 ay ile 39 yıl arasında değişmekte (ort.=6,75 yıl), büyük çoğunluğunun (%66) çalışma sürelerinin 1-7 yıl arasında olduğu görülmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Örgütle Özdeşleşme: Çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerini ölçmek için, Ashforth ve Mael'in (1992) 6 ifadeli ölçeği kullanılmıştır⁴⁹. Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan "Örgütle Özdeşleşme Ölçeği"nde, her bir ifadeye ilişkin cevaplar "Tamamen Katılıyorum" ile "Kesinlikle Katılmıyorum" arasında değişen 6'lı cevap seçenekleri üzerinden değerlendirilmiştir⁵⁰. Tak ve Aydemir (2004) çalışmalarında, ölçeğin tek boyutlu olduğunu ve kullanılan ifadelerin boyut yüklerinin 0,63-0,84 arasında değiştiğini, ölçeğin toplam açıklayıcılığının ise %63 olduğunu belirtmişlerdir⁵¹.

Psikolojik Güçlenme: Araştırmada katılımcıların psikolojik güçlenme düzeylerini ölçebilmek için Spreitzer (1995)'in "Psychological Empowerment" ölçeği kullanılmıştır. Toplam 12 ifadeden oluşan ölçekte, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarının her birini temsilen üçer ifade bulunmaktadır. Ölçekte katılımcılardan işleriyle ilgili bir takım koşulları 1 "Kesinlikle Katılmıyorum" ile 6 "Tamamen Katılıyorum" arasındaki dereceler üzerinden değerlendirmeleri istenmektedir.

Türkçe geçerlemesi Aksoy (2008) tarafından yapılan ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,90 olduğu belirtilmiştir⁵². Ancak bu araştırmadaki kullanımı öncesinde yeniden gözden geçirilmiş ve bazı ifadeler anlaşılabilirliği güçlendirmek için yeniden düzenlenmiştir.

⁴⁹ Ashforth, B. E. ve Mael, F "Alumni and Their Alma Mater: A partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 13, 1992, s.103-123

⁵⁰ Polat, M., "Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması", Bursa, Uludağ Üniversitesi, SBE, 2009, s.166. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

⁵¹ Tak, B. ve Aydemir, B. A. "Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma", **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, Türkiye, 27- 29 Mayıs 2004

⁵² Aksoy, B. "The Relationship between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study", İstanbul, Marmara Üniversitesi, SBE, 2008, s.20-21, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Yapısal Güçlendirme: Yapısal güçlendirme değişkenini ölçmek için Chandler (1986) tarafından geliştirilen, Laschinger ve arkadaşları (2001) tarafından kısaltılan Conditions of Work Effectiveness II (CWEQ- II) ölçeği kullanılmıştır⁵³. Ölçeğin Türkçe'ye tercümesi Ton tarafından (2008) yapılmış ve Batuk (2011) tarafından ufak değişiklikler ile kullanılmıştır⁵⁴. Batuk (2011) ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0,93 olarak rapor etmiştir. Bu çalışmada da Batuk'un çevirisi kullanılmıştır⁵⁵.

Ölçek yapısal güçlendirmenin 6 boyutunu (fırsat, bilgi, destek, kaynak, resmi güç, gayri resmi güç) 19 ifade ile ölçmektedir. İfadeler "1-Hiç" ile "6-Pek Çok" arasında değişen 6'lı cevap seçenekleri üzerinden değerlendirilmektedir. Ölçekte katılımcılardan, çalıştıkları kurum içerisinde kendilerine sunulan imkân ve olanakları, kendilerine en uygun olan seçeneği işaretleyerek değerlendirmeleri istenmiştir.

3.3. Uygulama

Anketler, kolay ulaşılabılır örneklem yöntemi ile toplanmıştır. Dağıtılan anketlerin ilk sayfasında katılımcılara araştırmanın amacı ve toplanan verilerin yalnızca bilimsel bir çalışmada veri tabanı olarak kullanılacağı bilgisi verilmiştir. Katılımcılardan kimlik bilgileri istenmemiş, ancak anketin son sayfasında yaş, cinsiyet, çalışma süresi, medeni durum, gelir durumu, meslek ve yapılan iş gibi demografik bir takım bilgiler istenmiştir. Dağıtılan 300 anketten 265'inin geri dönüşü sağlanmış, geri dönüş oranı %88 olarak tespit edilmiştir.

4. Bulgular

Ölçeklerin iç tutarlılıkları Cronbach Alpha güvenilirlik analiziyle test edilmiştir. Ölçeklerin alt boyutları için faktör analizine başvurulmuştur. Faktör analizlerinde, Temel Bileşenler (principle components) yöntemi ve Varimax döndürme (rotation) tekniği kullanılmıştır. Örneklemin yeterlilik düzeyi ve faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testleriyle değerlendirilmiştir. Hipotez testi için ise regresyon analizi yapılmıştır.

4.1. Örgütle Özdeşleşme Ölçeğinin Faktör Geçerliliği Testi

Yapılan faktör analizinde, Örgütle Özdeşleşme Ölçeği'nin tüm ifadelerinin tek boyuta yüklendiği ve ölçeğin toplamda %56 oranında açıklayıcı olduğu görülmüştür. Ölçeğin bu çalışmadaki iç tutarlılık katsayısı 0,70'in üzerinde olduğundan (alpha= 0,84) güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

⁵³ Chandler, G.E. "The Relationship of Nursing Work Environment to Empowerment and Powerlessness", Utah, ABD, University of Utah, 1986, s.91, (Yayınlanmamış doktora tezi); Laschinger, H. K. S. ve diğerleri, 2001, a.g.m. s.265

⁵⁴ Ton, G. A. "The effect of individualism-collectivism and trust on workplace empowerment", İstanbul, Marmara Üniversitesi SBE, 2008, s.64, (Yayınlanmamış Doktora tezi)

⁵⁵ Batuk, S. , a.g.e., s.33

4.2. Psikolojik Güçlenme Ölçeğinin Faktör Geçerliliği Testi

Yapılan faktör analizinde ölçek 3 faktörlü bir yapıyı desteklemiştir. Ölçeğin orijinalinde “Etki” boyutunda yer alan iki ifade (“İşimde elde ettiğim sonuçlar, departmanımın başarısına etki etmektedir” ve “İşimde elde ettiğim sonuçlar kurumumun başarısına etki etmektedir”), 0,50’nin altında ağırlıklarla ve birden fazla boyuta yüklenmeleri sebebiyle tek tek elenmiştir. Yapılan son faktör analizinde “Etki” boyutunda kalan tek ifade “Özerklik” boyutuna yüklenmiştir. Diğer ifadelerse ölçeğin orijinalinde olduğu gibi ait oldukları boyutlara yüklenmişlerdir. Buna göre ölçek, “Anlam, Yetkinlik ve Özerklik” boyutlarından oluşmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonuçlarına göre, ölçeğin hem bütün olarak ($\alpha = 0,88$), hem de her bir boyutu için iç tutarlılığı sağlanmıştır (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1: Psikolojik Güçlenme Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları

Boyut İsmi	Boyut Gücü	İfadeler	İfade Yüğü	Alpha
ÖZERKLİK	27,66	İşimi bağımsız olarak ve özgürce yapabilme imkânına sahibim.	0,892	0,85
		İşimle ilgili kararları kendim veririm.	0,849	
		İşimi nasıl yapacağımı belirleme hususunda özerkliğe (özgürlük) sahibim.	0,745	
		Departmanımdaki olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	0,692	
ANLAM	24,13	İş faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı geliyor.	0,866	0,87
		Yaptığım işi değerli buluyorum.	0,842	
		Yaptığım iş benim için önemlidir.	0,779	
YETKİNLİK	24,05	İşimi yerine getirmek için gerekli kabiliyete sahip olduğumdan eminim.	0,876	0,86
		İşim için gerekli becerilerde ustalaştım.	0,819	
		Sahip olduğum yeteneklerle işimi başarıyla yapabileceğime güveniyorum.	0,781	
Toplam varyans: 75,84;		Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği: 0,87		
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 1776,24		sd: 66 p< 0,001		

4.3. Yapısal Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Geçerliliği Testi

Yapısal Güçlendirme Ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda ölçek 4 boyuta ayrılmıştır. Yapılan bir dizi faktör analizinde, “Destek” boyutunda yer alan iki ifade (“İyi yaptığım işler hakkında net geri bildirim” ve “Daha iyi yapmam gereken şeyler hakkında net bir yorum”) aynı anda birden fazla boyutta yüklandikleri için elenmişlerdir. “Destek” boyutunda kalan diğer ifade (“Problem çözerken faydalı tavsiye veya ipuçları”), “Gayri Resmi Güç” boyutundaki iki ifade (“Bölüm hedeflerini tutturmak için yöneticilerle ortaklaşa çalışmak” ve “Bir problemin çözümü için iş arkadaşlarımdan bana başvurması”) ve “Kaynak” boyutundaki bir ifade (“İhtiyaç duyduğumda bana yardım temin edilmesi”), “Resmi Güç” boyutunda birleşmişlerdir. Bu

boyutta birleşen ifadelerin yapısal güçlendirmenin “Resmi Güç” boyutuyla ilişkili olabileceği düşünüldüğünden, boyutun ismi değiştirilmemiş ve “Resmi Güç” olarak bırakılmıştır. Diğer yandan, Kaynak ve Gayri Resmi Güç boyutlarında kalan ikişer ifade yine ait oldukları boyutlarda yüklenmişlerdir. Fırsat ve Bilgi boyutları ise birleşerek yeni bir boyut oluşturmuş, bu yeni boyuta da “Bilgi ve Fırsat” ismi verilmiştir. Dolayısıyla, Yapısal Güçlendirme Ölçeği “Kaynak”, “Bilgi ve Fırsat”, “Resmi Güç” ve “Gayri Resmi Güç” olmak üzere 4 boyutta açıklanmıştır. Yapılan güvenilirlik testleri sonucunda ölçeğin iç tutarlılığının bütünsel olarak ($\alpha=0,91$) sağlandığı, tüm boyutlarının da güvenilir olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 2).

Tablo 2: Yapısal Güçlendirme Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları

Boyut İsmi	Boyut Gücü	İfadeler	İfade Yüğü	Alpha
ESMİ GÜÇ	21,88	İşyerinde yenilikçiliğe ödül verilmesi	0,812	0,87
		Mesleğimi icra ederken bana esneklik tanınması	0,770	
		Bölüm hedeflerini tutturmak için yöneticilerle ortaklaşa çalışmak	0,670	
		İhtiyaç duyduğumda bana yardım temin edilmesi	0,660	
		Çalışmalarımın kurumdaki diğer çalışanlar tarafından fark edilmesi	0,622	
		Şirketteki başka bölümlerin yöneticilerinden yardım almak	0,574	
		Problem çözerken faydalı tavsiye veya ipuçları	0,505	
BİLGİ VE FIRSAT	20,13	Tüm beceri ve bilgilerimi kullanabileceğim görevler	0,750	0,84
		İşimde yeni beceri ve bilgiler edinebilme şansı	0,720	
		Üst yönetimin benimsediği değerler hakkında bilgi	0,716	
		Kurumun mevcut durumu hakkında bilgi	0,689	
		Üst yönetimin şirket için koyduğu hedefler hakkında bilgi	0,659	
		Yeteneklerimi zorlayan çetin görevler	0,581	
KAYNAK	12,65	İşimin gereklerini yerine getirmem için yeterli zaman	0,865	0,87
		Günlük kağıt işlerini tamamlamam için yeterli zaman	0,864	
GAYRİ RESMİ GÜÇ	10,86	Bir problemin çözümü için iş arkadaşlarımın bana başvurması	0,872	0,76
		Bir problemin çözümü için yöneticilerimin bana başvurması	0,766	
Toplam varyans: 65,52;		Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği: 0,89		
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 2669,89		sd: 171 p<0,001		

4.4. Değişkenlerin Birbirleriyle İlişkileri

Araştırmadaki değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilere bakıldığında; Psikolojik Güçlenme (PG) ile Örgütle Özdeşleşme (ÖÖ) arasındaki ilişkinin ($r=0,50$) en güçlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. PG'nin, Yapısal Güçlendirme (YG) ($r=0,48$) ve YG'nin tüm alt boyutları ile; ayrıca ÖÖ'nün de YG ($r=0,33$) ve YG'nin tüm alt boyutları ile anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

Değişkenlerin demografik özelliklerle arasındaki ilişkiler incelendiğinde; yaş ile PG ($r=0,31$), PG'nin tüm alt boyutları ve YG'nin Gayri Resmi Güç boyutu ($r=0,14$) ile arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Çalışma süresinin de PG ($r=0,26$), PG'nin Anlam ($r=0,21$) ve Özerklik ($r=0,22$) boyutları ile ilişkilerinin anlamlı olduğu fark edilmektedir (Bkz. Tablo 3).

Tablo 3: Değişkenler Arası İlişkiler

		Değişkenler										
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	.78**	.31**	.11	.02	.01	-.02	.14*	.04	.22**	.21**	.29**	
2	1	.26**	.07	-.01	.02	-.06	.11	.00	.21**	.19	.22**	
3		1	.50**	.48**	.38**	.39**	.54**	.30**	.78**	.77**	.85**	
4			1	.33**	.32**	.28**	.26**	.18**	.54**	.34**	.35**	
5				1	.85**	.92**	.62**	.58**	.38**	.26**	.48**	
6					1	.65**	.43**	.34**	.37**	.27**	.31**	
7						1	.49**	.48**	.27**	.16**	.44**	
8							1	.25**	.40**	.39**	.50**	
9								1	.23**	.14*	.31**	
10									1	.55**	.46**	
11										1	.45**	
12											1	

** $p<0,01$, * $p<0,05$ Yaş ve Çalışma Süresi dışındaki demografik değişkenler kategorik ölçüm olduğundan bu analize dahil edilmemiştir. Değişkenlerin açıklamaları şöyledir:

1: Yaş- 2:Çalışma Süresi- 3: PG- 4: Örgütle Özdeşleşme- 5: YG- 6: YG Fırsat- 7:YG Resmi Güç- 8: YG Gayri Resmi Güç- 9: YG Kaynak- 10: PG Anlam- 11: PG Yetkinlik- 12: PG Özerklik

4.5. Hipotez Testi

Araştırma hipotezi “Psikolojik güçlenme, yapısal güçlendirme ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkide ara değişken rolüne sahiptir” şeklinde kurulmuştu. PG'nin ara değişken rolünü test edebilmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından

önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Baron ve Kenny'ye göre: 1) bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde anlamlı bir katkısının olması; 2) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir katkısının olması; 3) ara değişkenin katkısı kontrol edildiğinde, 2. analizde elde edilmiş olan bağımsız değişkenin katkısının anlamlılığını kaybetmesi (ara değişken işlevinin tam desteklenmesi) veya zayıflaması (ara değişken işlevinin kısmen desteklenmesi), ara değişken rolünün var olduğunu göstermektedir.

Buna göre yapılan 1. analizde; YG'nin PG üzerinde anlamlı katkısının olduğu görülmüştür ($\beta = 0,475$, $p < 0,001$). 2. Analizde YG'nin ÖÖ üzerindeki katkısının da anlamlı olduğu tespit edilmiştir; $\beta = 0,325$, $p < 0,001$ (Bkz. Tablo 4). Yapılan son regresyon analizinde ise PG'nin ÖÖ üzerinde anlamlı katkısının olduğu ($\beta = 0,420$, $p < 0,001$); PG'nin katkısı kontrol edildiğinde ise, YG'nin ÖÖ üzerindeki katkısının anlamlılığında düşüş gerçekleştiği tespit edilmiştir; $\beta = 0,134$, $p < 0,05$ (Bkz. Tablo 5). Bu sonuçlara göre araştırma hipotezinin kısmen destek gördüğü; PG'nin YG ve ÖÖ arasındaki ilişkide kısmi ara değişken rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Bu 3 aşamalı analiz değişkenlerin her bir alt boyutu dahil edilerek yeniden gerçekleştirilmiştir. Buna göre, ilk aşamada bağımsız değişken olan YG'nin her bir alt boyutunun (Bilgi ve Fırsat, Kaynak, Resmi Güç ve Gayri Resmi Güç), ara değişken PG'nin her bir alt boyutuna olan katkısına bakılmış ve her birinin anlamlı olduğu görülmüştür. İkinci aşamada YG'nin alt boyutlarının bağımlı değişken olan ÖÖ üzerindeki katkılarına bakılmış, yine her birinin anlamlı olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 6). Son aşamada da PG'nin alt boyutları kontrol edildiğinde YG'nin alt boyutlarının ÖÖ üzerindeki katkısına ve anlamlılıklarındaki olası değişimlere bakılmıştır. Sonuçta, YG-Kaynak'ın ÖÖ üzerindeki etkisi $\beta = 0,182$, $p < 0,01$ iken; PG-Anlam kontrol edildiğinde, YG-Kaynak'ın ÖÖ üzerindeki etkisi $\beta = 0,065$, $p = 0,23$ olarak bulunmuştur. Ayrıca, YG-Gayri Resmi Güç'ün ÖÖ üzerindeki etkisi $\beta = 0,261$, $p < 0,001$ iken; PG-Anlam kontrol edildiğinde, YG-Gayri Resmi Güç'ün ÖÖ üzerindeki etkisi $\beta = 0,058$, $p = 0,31$ olarak bulunmuştur. Kısaca, PG-Anlam'ın, hem YG-Kaynak ile ÖÖ arasındaki ilişkide, hem de YG-Gayri Resmi Güç ile ÖÖ arasındaki ilişkide ara değişken işlevi tam destek görmüştür. PG-Özerklik kontrol edildiğinde ise, YG-Gayri Resmi Güç'ün ÖÖ üzerindeki etkisi $\beta = 0,12$, $p = 0,07$ olarak bulunmuştur. Yine, PG-Özerklik kontrol edildiğinde, YG-Kaynak'ın ÖÖ üzerindeki etkisi $\beta = 0,089$ $p = 0,15$ olarak bulunmuştur. Yani, PG-Özerkliğin de, hem YG-Kaynak ile ÖÖ arasındaki ilişkide, hem de YG-Gayri Resmi Güç ile ÖÖ arasındaki ilişkide ara değişken işlevi tam destek görmüştür. PG'nin alt boyutları kontrol edildiğinde, YG'nin alt boyutları ile ÖÖ arasındaki diğer tüm ilişkilerdeki ara değişken işlevlerinin de kısmen desteklendiği görülmüştür (Bkz. Tablo 7).

Tablo 4: Bağımsız Değişkenin (Yapısal Güçlendirme), Ara Değişken (Psikolojik Güçlenme) ve Bağımlı Değişkene (Örgütle Özdeşleşme) Katkısı

	Psikolojik Güçlenme (PG)	Örgütle Özdeşleşme (ÖÖ)
	1. Analiz (β)	2. Analiz (β)
<i>Yapısal Güçlendirme (YG)</i>	0,475***	0,325***
R^2	0,226	0,106
<i>Düzeltilmiş R^2</i>	0,223	0,102
<i>F</i>	74,361***	30,231***

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Tablo 5: Psikolojik Güçlenmenin Yapısal Güçlendirme ve Örgütle Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolü

	Bağımlı Değişken: Örgütle Özdeşleşme (ÖÖ) 3. Analiz (β)
<i>Yapısal Güçlendirme (YG)</i>	0,134*
<i>Psikolojik Güçlenme (PG)</i>	0,420***
R^2	0,248
<i>Düzeltilmiş R^2</i>	0,242
<i>F</i>	41,463***

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Tablo 6: Yapısal Güçlendirme Alt boyutlarının (Bağımsız Değişken), Psikolojik Güçlenme Alt boyutlarına (Ara Değişken) ve Örgütle Özdeşleşmeye (Bağımlı Değişken) Katkıları

	Psikolojik Güçlenme Alt boyutları			Örgütle Özdeşleşme (ÖÖ)
	1. Analiz (β)			2. Analiz (β)
YG Alt boyutları	Anlam	Özerklik	Yetkinlik	
Bilgi ve Fırsat	0,367***	0,310***	0,265***	0,315***
Kaynak	0,233***	0,312***	0,144*	0,182**
Resmi Güç	0,273***	0,442***	0,164**	0,282***
Gayri Resmi Güç	0,395***	0,496***	0,394***	0,261***

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Tablo 7: PG Alt Boyutlarının, YG Alt Boyutları (Bağımsız değişken) ile Örgütle Özdeşleşme (Bağımlı Değişken) ilişkisindeki Ara Değişken Roller

3. Analiz				
	Örgütle Özdeşleşme (β)	R^2	Düzeltilmiş R^2	F
YG Bilgi ve Fırsat	0,136*			
PG Anlam	0,487***	0,304	0,299	56,403***
YG Kaynak	0,065			
PG Anlam	0,504***	0,273	0,268	48,490***
YG Resmi Güç	0,146**			
PG Anlam	0,502***	0,313	0,308	58,571***
YG Gayri Resmi Güç	0,058			
PG Anlam	0,514***	0,291	0,286	53,210***
YG Bilgi ve Fırsat	0,236***			
PG Özerklik	0,273***	0,170	0,164	26,220***
YG Kaynak	0,089			
PG Özerklik	0,302***	0,116	0,109	16,731***
YG Resmi Güç	0,163*			
PG Özerklik	0,279***	0,145	0,138	21,604***
YG Gayri Resmi Güç	0,12			
PG Özerklik	0,286***	0,131	0,124	19,296***
YG Bilgi ve Fırsat	0,246***			
PG Yetkinlik	0,273***	0,171	0,164	26,487***
YG Kaynak	0,141*			
PG Yetkinlik	0,288***	0,115	0,108	16,640***
YG Resmi Güç	0,233***			
PG Yetkinlik	0,307***	0,172	0,165	26,576***
YG Gayri Resmi Güç	0,152*			
PG Yetkinlik	0,279***	0,134	0,128	20,009***

***p<0,001, **p<0,01, *p<0,05

5. Tartışma ve Öneriler

Son yıllarda kurumların verimliliğini etkileyen değişkenler arasında sıklıkla bahsi geçen örgütle özdeşleşme, çalışanın kurumsal düzeyde kimlik oluşturması ve kendini kurumuyla bir algılaması üzerine kurulmuştur. Örgütle özdeşleşme, her ne kadar örgüt bazlı bir değişken gibi görünse de, aslında kişinin algı boyutundaki süreçlerinden etkilendiğinden birey temellidir. Ancak, örgütle özdeşleşmeye etki eden değişkenler hem örgüt, hem de birey temelli olacaktır. Zira bu çalışmada da, kurumdaki güçlendirme süreçlerinin psikolojik temelde birey tarafından ne derece algılandığı ve bunun özdeşleşme düzeyine etkisi gösterilmektedir.

Çalışan güçlendirme kavramının kurumsal aidiyet ve kimlik gibi değişkenlere etkilerini inceleyen çalışmalar, genellikle birey üzerinden temellendirildiklerinden, öncül değişken olarak psikolojik güçlenmeyi temel almışlardır. Psikolojik güçlenme çalışanın gerek çalışma ortamından gerekse kurum içi ilişkilerinden kaynaklı destek ve imkânları nasıl algıladığıyla ilişkilidir. Ancak bahsi geçen destek ve fırsatların var olup olmama durumu kurumun yapısı ile ilişkili olduğundan, psikolojik güçlenme, yapısal güçlendirmenin neticesinde ortaya çıkan bir durum olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, yapısal güçlendirmenin kurumsal kimliğe olan etkisinin, çalışanın güçlendirmeyi ne derecede algıladığının, yani psikolojik güçlenme düzeyinin üzerinden gerçekleştirilebileceğini göstermek hedeflenmiştir.

Sunulan modelin test edilmesinden önce, değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Yapılan pek çok çalışmada⁵⁶ gösterildiği gibi, bu çalışma da psikolojik güçlenmenin hem yapısal güçlendirme ($r=0,48$) hem de örgütle özdeşleşme ($r=0,50$) ile anlamlı ilişkilerinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, modelde öne sürülen örgütle özdeşleşme ile yapısal güçlendirme arasındaki ilişkiyi destekleyen bir çalışmaya rastlanmamış olsa da, bu iki değişken arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,33$). Dolayısıyla, sunulan modelin test edilmesine geçmeden önce, korelasyon analizi sonuçlarının değişkenler arasında öngörülen doğrusal ilişkileri desteklediği görülmüştür.

Araştırma kapsamında öne sürülen modelde kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Psikolojik güçlenmenin etkisi kontrol edildiğinde, yapısal güçlendirme ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkinin anlamlılığında düşüş gerçekleşmiştir. Model testindeki ilk adımda, yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlenmeye katkısının anlamlı olduğu ($\beta=0,475$) gösterilmiştir. İkinci adımda ise, örgüt temelli bir değişken olan yapısal güçlendirmenin, birey temelli bir değişken olan örgütle özdeşleşmeye anlamlı bir katkısının olduğu görülmüştür ($\beta=0,325$). Son adımda ise yapısal güçlendirmenin örgütle özdeşleşmeye katkısının, psikolojik güçlenme modele dahil edildiğinde zayıfladığı görülmüştür ($\beta=0,134$).

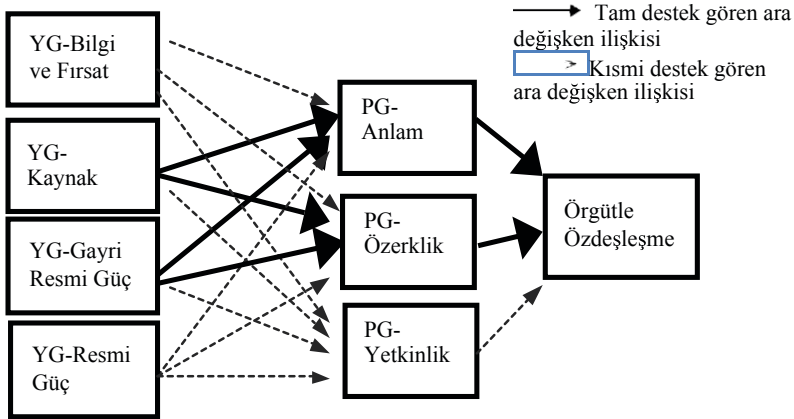
Bir başka deyişle, kurum bazında destek, kaynak, imkân ve bilgiyle beslenen çalışanın, işine değer ve anlam yükleyerek kendini daha yetkin ve bağımsız hissetmesi, böylece kendini örgütüyle özdeşleştirebilmesini sağlamaktadır. Ancak modelde öne sürülen aracılık etkisinin kısmi olduğunun bulunması, yapısal güçlendirme ile öz-

⁵⁶ Batuk, S. , a.g.e, s. 39; Liden, R. C. ve diğerleri, a.g.m., s.413; O'Brien, J.L., a.g.e., s.44-45

değişme ilişkisi arasında rol alan başka değişkenlerin de var olabileceğini göstermektedir. Elde edilen bu sonucun, güçlendirmenin örgütle özdeşleşmeye hangi mekanizmalar yoluyla katkıda bulunduğunu görmek adına yapılacak olan gelecek çalışmalara da ışık tutacağı düşünülmektedir.

Temel modelde kısmi aracılık etkisinin görüldüğü göz önüne alındığında, değişkenlerin alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesinin, bu mekanizmalara dair bir bakış açısı kazandırabileceği düşünülmektedir (Bkz. Şekil 2). Buna göre; yapısal güçlendirmenin Kaynak boyutu ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişki, psikolojik güçlenmenin Anlam ve Özerklik boyutları üzerinden tam destek görmüştür. Yani, iş amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyduğu zaman ve materyale ulaşabilen çalışan, işini daha anlamlı ve önemli görüyor ve işinin gereklerini yerine getirirken daha bağımsız olduğunu hissediyor; bu da çalışanın kendini örgütle özdeşleştirebilmesini sağlıyor. Tam destek gören diğer iki ilişki ise; yapısal güçlendirmenin Gayri Resmi Güç boyutunun psikolojik güçlenmenin Anlam ve Özerklik boyutları üzerinden örgütle özdeşleşmeye olan etkisidir. Buna göre, çalışanın çalışma arkadaşları ya da üstleriyle kurduğu gayri resmi ilişkilerin gücü, işini daha değerli ve anlamlı bulmasını ve yine işinde kendini daha bağımsız hissetmesini sağlayarak, örgütle kendisini özdeşleştirmesini, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını kendi hatası gibi görmesini sağlıyor. Sosyal ilişkilere rekabet, başarı ve hırstan daha fazla değer veren, Türkiye gibi feminen kurum kültürlerinde⁵⁷, iş ortamında kurabildiği gayri resmi ilişkilerin kişiye işinin daha değerli olduğunu hissettirmesi oldukça beklenen bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Şekil 2: Alt boyutlar arasındaki ara değişken ilişkileri



Buna karşılık Resmi Güç boyutunun özdeşleşme üzerine etkisinin psikolojik güçlenmenin her alt boyutu üzerinden kısmi destek görmesi, ancak en büyük katkıyı

⁵⁷ Hofstede, G. **Cultures and organizations: Software of the Mind**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1996, s.135-184

psikolojik güçlenmenin Özerklik boyutu üzerinden yapması, Resmi Güç boyutunun tanımı itibarıyla beklenen bir sonucu doğurmuştur. Zira Resmi Güç, kurum için önem taşıyan merkezi görevleri yerine getiren çalışanın, kurum ve diğer çalışanlar tarafından daha saygın bir konumda görülmesi ve konumundan hareketle kişinin inisiyatif kullanabilme derecesinin yüksek oluşu olarak tanımlanmıştır⁵⁸. Dolayısıyla, Resmi Güç boyutunda güçlendirilen çalışanın kendini daha özerk ve bağımsız hissetmesi kaçınılmaz olacaktır.

Yapısal güçlendirmenin Bilgi ve Fırsat boyutunun özdeşleşme üzerindeki katkısı da, psikolojik güçlenmenin tüm alt boyutları üzerinden kısmi destek görmüştür. Ancak ilgi çekici olan bulgu, en büyük katkının psikolojik güçlenmenin Anlam boyutu üzerinden gerçekleşmiş olmasıdır. Yani, kurum bazında bilgi sahibi olan ve yeni beceriler edinebilme şansı verilen çalışanlar, işlerini daha değerli ve anlamlı görmüşler ve buna bağlı olarak örgütleriyle kendilerini özdeşleştirmişlerdir. Halbuki işe dair becerilerinin gelişimi için destek gören bu çalışanların, öncelikli olarak kendilerini daha yetkin hissetmeleri; dolayısıyla Bilgi ve Fırsat boyutunun özdeşleşme üzerine en büyük katkısının Yetkinlik boyutu üzerinden gerçekleşmesi beklenirdi.

Sonuç olarak, bu araştırmada sunulan modelde kısmi bir aracılık etkisi olduğu tespit edilse de, değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan tam destek görmüş aracılık ilişkileri kayda değerdir. Kaynak ve gayri resmi güç boyutlarında güçlendirilen çalışanların, kendilerini anlam ve özerklik boyutlarında güçlenmiş hissettikleri; buradan hareketle de örgütle özdeşleşmenin gerçekleştiği bulgusunun ileriki çalışmalara yön vereceği düşünülmektedir. Ayrıca, bu araştırmadan elde edilen bulguların, kurumların verimlilik artırmak üzerine yaptıkları çalışmalar için, çalışanlarını hangi boyutlarda desteklemeleri gerektiğine dair önemli ipuçları içerdiği de düşünülmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlikleri saptanmış ve daha önce pek çok çalışmada kullanıldıkları görülmüştür. Ancak bu çalışmada kullanılan her bir ölçek için yapılan faktör analizlerinde bazı dikkat çekici ve tartışmaya değer sonuçlar elde edilmiştir. Bunlardan biri Yapısal Güçlendirme Ölçeğinin, orijinalinin aksine 6 yerine, 4 boyuta (Bilgi ve Fırsat, Kaynak, Resmi Güç, Gayri Resmi Güç) ayrılmış olmasıdır. Bu sonucun temel sebeplerinden biri, Bilgi ve Fırsat boyutlarının birleşerek tek bir boyut oluşturmuş olmasıdır. Türkiye gibi paternalist kültürlerde, çalışanla kuruma ve kurumsal kararlara dair bilgi paylaşımında olunması, genellikle üst yönetim tarafından tercih edilen bir iletişim şekli olmadığından, katılımcıların kurumlarında kendilerine sunulan her türlü bilgiyi de bir “fırsat” olarak değerlendirmiş olabileceği düşünülmektedir. Otorite sahibi kişilerin, çalışanlarını kendi çocuklarıymış gibi koruması ve onlara rehberlik etmesinin kabul gördüğü paternalist kurum kültürlerinde, çalışanların yöneticiye tam anlamıyla sadakat göstermesi, aralarındaki güç mesafesine bağlı olarak verilen her türlü karara sorgulamadan itaat etmesi beklenmektedir⁵⁹. Dolayısıyla, çalışanlara kurum içinde alınan kararların ve iş akışına

⁵⁸ Patrick, A. ve Laschinger, H.K., a.g.m., s.15

⁵⁹ Aycan, Z. ve diğerleri, “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison”, **Applied Psychology**, Vol: 49 (1), 2000, s. 197-198

dair uygulamalar hakkında bilgi aktarımının sadece yönetimin belirlediği bir takım sınırlar dahilinde gerçekleştirilmesi ve çalışan tarafından bilginin ancak bir fırsat olarak değerlendirilmesi olağan bir durumdur.

Son olarak, ölçekteki Gayri Resmi Güç boyutunda yer alan iki ifadenin (“Bölüm hedeflerini tutturmak için yöneticilerle ortaklaşa çalışmak” ve “Şirketteki başka bölümlerin yöneticilerinden yardım almak”) yapılan faktör analizinde Resmi Güç boyutuna yüklenmiş olması, yine kurum kültürünün bir etkisi olarak yorumlanmıştır. Çalışan ve yönetici arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğu ülkemiz kurum kültürlerinde, çalışanın “yönetici” ile kurduğu her türlü ilişkinin, gayri resmi olsa dahi resmi olarak algılandığı düşünülmektedir. Bir başka durum ise, ölçeğin Destek boyutundaki iki ifadenin (“İyi yaptığım işler hakkında net geri bildirim” ve “Daha iyi yapmam gereken şeyler hakkında net bir yorum”) aynı anda birden fazla boyuta yüklenmesi sonucu elenmeleridir. Sözü edilen net geribildirim ve yorumlar, yine kültürel açıdan bakıldığında, çalışanlar için alışılacık bir durum olmadığından, ifadelerin karışıklık yaratmış olabileceği düşünülmektedir. Zira, Türkiye gibi yüksek bağımlı kurum kültürlerinde, yöneticilerin çalışanlarına performanslarıyla ilgili verdiği geribildirimler doğrudan ve net değil, genellikle dolaylı ve ima içeriklidir⁶⁰. Bu şekilde yöneticinin çalışanıyla “yüzgöz olma” ihtimali ortadan kalkar, verilmesi gereken geribildirimler alt mesajlar yoluyla çalışana iletilir. Keza, bu durum çalışan tarafından da tercih edilen bir iletişim şeklidir.

Bir diğer dikkat çekici bulgu ise, Psikolojik Güçlenme Ölçeği'nin faktör geçerliliği testi sonucunda, Etki boyutundaki iki ifadenin elenmesi ile üç boyutlu bir yapının ortaya çıkmasıdır. Elenen ifadelerde (“İşimde elde ettiğim sonuçlar, departmanımın başarısına etki etmektedir” ve “İşimde elde ettiğim sonuçlar kurumumun başarısına etki etmektedir”) çalışanların bireysel performanslarının çalıştıkları departman ve kuruma doğrudan etkisi sorgulanmıştır. Bu noktada bu iki ifadenin, kurum ve departman başarısı gibi sonuçların bireyden ziyade grup bazındaki performansla değerlendirildiği kolektif kurum kültürüne bağlı olarak, çalışanların alışıktıkları bir durumu yansıtmaları sebebiyle elenmiş olabileceği düşünülmektedir.

6. Kısıtlar

Bu çalışmada kolay ulaşılabılır tesadüfi olmayan örneklem yönetiminin kullanılmış olması, verilerin çok çeşitli ve heterojen dağılmış meslek gruplarından toplanmasına sebep olmuştur. Maddi imkanlar ve zaman yetersizliğine bağlı olarak, verinin tamamının tek bir ilden toplanması, elde edilen bulguların genellenebilirliği açısından kısıt doğurmaktadır. Ancak, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden ve illerinden toplanacak verilerle, daha sağlıklı genellemelere ulaşmak ve alt kültürlerle dair karşılaştırmalar da yapmak mümkün olabilir.

⁶⁰ De Leque, M. F. S ve Sommer S. M., “The Impact of Culture on Feedback-Seeking Behavior: An Integrated Model and Propositions”, *Academy of Management Review*, Vol: 25 (4), 2000, s. 834-835

Kaynakça

- AKSOY, B. “The Relationship between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study”, İstanbul, Marmara Üniversitesi SBE, 2008, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- ASHFORTH, B. E., ve MAEL, F. “Social Identity Theory and the Organization”, **Academy of Management Review**, Vol: 14, 1989, s. 20–39.
- ASHFORTH, B. E. ve MAEL, F. “Alumni and Their Alma Mater: A partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 13, 1992, s.103–123.
- AYCAN, Z., KANUNGO, R.N., MENDONCA, M., YU, K., DELLER, J., STAHL, G. ve KURSHİD, A. “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison”, **Applied Psychology**, Vol: 49 (1), 2000, s.192-222.
- BATUK, S. “The Relationship between Structural Empowerment, Work Engagement, Self-rated Performance and the Moderating Effect of Preferred Level of Empowerment”. İstanbul, Marmara Üniversitesi SBE, 2011, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- BOROŞ S. “Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations”, **Cognition, Brain, Behavior**, Vol: 12(1), 2008, 1–27.
- CHANDLER, G.E. “The Relationship of Nursing Work Environment to Empowerment and Powerlessness”, University of Utah, Utah, ABD, 1986, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- CONGER, J. A. ve KANUNGO, R. N. “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, **Academy of Management Review**, Vol: 13, 1988, s.471-482.
- DE LEQUE, M. F S ve SOMMER S. M. “The Impact of Culture on Feedback-Seeking Behavior: An Integrated Model and Propositions”, **Academy of Management Review**, Vol: 25 (4), 2000, s. 829-849.
- ERTÜRK, A. “Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust on the Associations between Empowerment, Organizational Support, and Identification”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol: 19(4), 2010, s.409-441.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: Software of the Mind**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1996.
- KANTER. R. M. **Men and Women of the Corporation (2nd ed.)**. New York: Basic Books, 1993.
- KIMURA, T. “Empowerment, P-O Fit, and Work Engagement -A Mediated. Moderation Model”, **European Journal of Economics, Finance & Administrative**, Vol: 38, 2011, s. 44-58.

-
- LASCHINGER H. ve HAVENS D. S. “Staff Nurse Empowerment and Perceived Control over Nursing Practices: Conditions for Work Effectiveness”, **Journal of Nursing Administration**, Vol: 26(9), 1996, s. 27-35.
- LASCHINGER, H. K. S., FINEGAN, J., SHAMIAN, J., ve WILK, P. “Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter’s model”, **Journal of Nursing Administration**, Vol: 31, 2001, s. 260–272.
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., ve SPARROWE, R. T. “An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 85, 2000, s. 407–416.
- LIU, Y., LOI, R., ve LAM, L. W. “Linking Organizational Identification and Employee Performance in Teams: The Moderating Role of Team-member Exchange”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol: 22, 2011, s.3187-3201.
- MAYNARD, M.T., GILSON, L.L., MATHIEU, J. E. “Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research”, **Journal of Management**, Vol: 38 (4), 2012, s. 1231-1281.
- MENON, S.T. “Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol: 50 (1), 2001, s.153-180.
- MUJKA, F. “The relationship between employee empowerment and organizational commitment and an examination”, İstanbul. İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2011, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- NGO, H., LOI, R., FOLEY, S., ZHENG, X. ve ZHANG, L. “Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification”, **Asia Pasific Journal of Management**, Vol: 30 (1), 2013, s. 149-168.
- O’BRIEN, J.L. “Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers”, The State University of New Jersey, New Jersey, ABD, 2010, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- ÖZBEK, A. “İşgören güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme içi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi”. Ankara, Gazi Üniversitesi SBE, 2008, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- PATRICK, A. ve LASCHINGER, H.K. “The Effect of Structural Empowerment and Perceived Organizational Support on Middle Level Nurse Managers’ Role Satisfaction”, **Journal of Nursing Management**, Vol: 14, 2006, s.13-22.
- POLAT, M. “Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması”, Bursa, Uludağ Üniversitesi SBE, 2009, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

- RIKETTA, M. “Organizational Identification: A Meta-Analysis”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol: 66, 2005, s. 358–384.
- SHIPPER, F ve MANZ, C. C. “Employee Self-management without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment”, **Organizational Dynamics**, Vol: 20 (3), 1992, s. 48-61.
- SPREITZER, G. M. “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, Vol: 38, 1995, s. 1442–1465.
- STEWART, J. G., MCNULTY, R., GRIFFIN, M. I. ve FITZPATRICK, J. J. “Psychological Empowerment and Structural Empowerment among Nurse Practitioners”, **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**, Vol: 22(1), 2010, s.27-34.
- TAJFEL, H. **Social identity and Intergorup Relations**, NewYork: Cambrige University Press, 1982.
- TAK, B. ve AYDEMİR, B. A. “Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma”, **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, Türkiye, 27-29 Mayıs 2004
- TOLAY, E., SÜRGEVİL, O. ve TOPOYAN, M. “Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Vol: 12(4), 2012, s. 449-465.
- TON, G. A. “The effect of individualism-collectivism and trust on workplace empowerment”, İstanbul, Marmara Üniversitesi SBE, 2008, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- TÜZÜN, K. ve ÇAĞLAR, İ. “Investigating the antecedents of identification”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Vol: 10 (2), 2009, s. 284-293.
- VACHARAKIAT, M. “The relationships of empowerment, job satisfaction and organizational commitment between Filipino and American registered nurses working in the USA”, Fairfax VA., George Mason University, 2008, (Degree of Doctor of Philosophy Nursing).
- ZAGENCZYK, T., GIBNEY, R., FEW, W. T. ve SCOTT, K. L. “Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support”, **Journal of Labor Research**, Vol:32, 2011, s. 254-281.
- ZHU, W., SOSIK, J.J., RIGGIO, R. E. ve YANG, B. “Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers’ Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment”, **Institute of Behavioral and Applied Management**, Vol: 13(3), s. 186-212.