



Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü

Abdullah Çalışkan*
Ömer Turunç**
İbrahim Sani Mert***

The Effect Of Empowerment On Job Performance: The Mediating Role Of Organizational Support

Öz: Bu çalışmanın amacı personel güçlendirmenin dört boyutunun, çalışanların iş performansına etkisi ve bu etkide örgütsel desteğin aracılık rolünün tespit edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki; faktör analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmada Mersin’ de faaliyet gösteren özel sağlık sektöründe yer alan özel hastaneler ele alınmıştır. Bu konuda hazırlanan anket formu ile 421 çalışandan toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, personel güçlendirmenin dört boyutunun da iş performansını olumlu yönde etkilediği ve örgütsel desteğin bu ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, İş Performansı, Örgütsel Destek.

Abstract: The aim of this study is to investigate the effect of empowerment on the employees’ job performance and the mediating role of organizational support on this effect. The relationship between the aforementioned variables is analyzed by using a set of statistical techniques, i.e., factor analysis, regression analysis, and sobel tests. The data used in the analysis is obtained through questionnaires filled out by 421 employees of the private hospitals in health sector in Mersin. The results of the analysis indicate that empowerment affects job performance positively and organizational support has a partial mediating role in that effect.

Keywords: Empowerment, Job Performance, Organizational Support.

1. GİRİŞ

Sağlık kurumları artan değişimin hızına ayak uydurabilmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmek için, insan kaynaklarının kalitesini artırmak ve onu örgütsel amaçlar doğrultusunda verimli bir şekilde kullanabilmek zorundadır. Bu nedenle, ister kamu, ister özel sektörde yer alsın, tüm sağlık kurumlarının, sorunun değil, çözümün

* Doç. Dr., Toros Üniversitesi, acaliskan90@gmail.com

** Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, omert21@gmail.com

*** Prof. Dr. , Antalya Bilim Üniversitesi, sanimert@gmail.com

parçası olan, yönetsel kararların alınmasında pay sahibi, kriz ortamında inisiyatif kullanabilen, kendi kendine karar alabilme yetisi gelişmiş, verdiği kararlar neticesinde oluşabilecek sonuçların sorumluluğunu üstlenebilen sağlık personeline olan ihtiyaç artmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1997; Moorhead ve Griffin, 2001). Bu yetilerin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde kullanılan bir araç olan güçlendirme, organizasyonlara insan kaynaklarının geliştirilmesinde stratejik rekabet avantajı sağlayacak yönetsel bir teknik olarak ortaya kmıştır (Wall vd., 2004; alışkan ve Hazır, 2012).

Bu çalışmada, organizasyonel çıktıların en önemlilerinden biri olan bireysel performansın artırılmasında etkin bir unsur olduğu düşünülen personel güçlendirme uygulamaları ve örgütün bu değişkenlere bakış açısı doğrultusunda sağladığı desteğin etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda Mersin' de faaliyet gösteren özel sağlık kurumlarında personel güçlendirmenin, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütsel desteğin aracılık rolü incelenmiş, araştırmada ele alınan değişkenlerden elde edilen veriler işığında yöneticilere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Personel Güçlendirme

Bu noktada güçlendirmenin ortaya çıkmasının nedenleri olarak, örgütleri yüksek performansa ve verimliliğe taşıyacak bir örgütsel kültürün yaratılma ihtiyaı; örgütlerin hızlı, esnek ve yenilikçi olma ihtiyaı; eğitim düzeyi yüksek bireylerin daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları, yöneticilerin işgörenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleri sayılabilir (Harvey ve Bowin, 1996; Daft, 2004; şkerlavaj vd., 2010).

Personel güçlendirmenin tanımlanması ve kavramsallaştırılması konusunda pek çok alışma (Wilkinson, 1998, Menon, 2001; Peccei ve Rosenthal, 2001) bulunmakla birlikte, bu çalışmalar örgüt içerisindeki bireylerin zyeterliliğinin geliştirilmesi odaklı olarak başlamıştır (Eylon, 1977). Conger ve Kanungo (1988), bu çalışmaya, motivasyonu ilave

etmiş ve bireylerin özyeterliliğinin geliştirilmesinde motivasyonun önemini belirtmişlerdir. Bu bakış açısı ile yapılan çalışmalarda, güçlendirme üst yönetimin bir fonksiyonu olarak ele alınmış ve davranışsal boyutta incelenmiştir (Kanter, 1993; Eade, 1993; Cunningham ve Hyman, 1996; Honold, 1997; Besterfield vd., 1999). Daha sonra yapılan çalışmalarda araştırmacılar kavrama bilişsel açıdan yaklaşmışlar ve güçlendirmenin sadece tek bir boyutla açıklanamayacağını, anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etkiden oluşan dört boyutlu bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Spreitzer vd., 1997).

Anlamlılık, personelin kendisine tanımlanan işin gereklerini ne derece benimsediği ve önemseydiğini ifade eder (Thomas ve Velthouse, 1990). Çalışanların inançları, değerleri ve davranışları doğrultusunda oluşan bu benimsemenin derecesi, kurumun güçlendirme uygulamalarının etkinliğinin en önemli belirleyicisidir (Hackman ve Oldham, 1980; Brief ve Nord, 1990; Spreitzer, 1996). Çalışanların karar verme süreçlerine katılımı, kendilerini etkileyen hususlarda tercih haklarının olması durumunu gerektiren yetkinlik, personelin, işini en doğru şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır (Hu ve Leung, 2003; Spreitzer, 2007). Demokratik olmayan, katı örgüt yapıları bu boyuttaki güçlendirme uygulamalarının etkisini azaltacaktır. Özerklik, personelin işin yapılışı ile ilgili tüm süreçlerde seçme ve uygulama şansının olması, iş yöntemleri, temposu ve girişimi hakkında karar verebilmesidir (Umashankar ve Kulkarni, 2002; Avolio vd., 2004). Etki, işgörenin işin stratejisi, yöntemi veya yönetsel ve operasyonel iş çıktıları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etki özerklikten farklıdır. Özerklik, işgörenin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki işgörenin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol yetisine işaret etmektedir (Spreitzer, 1995). Bireyler, aldıkları karar ve davranışlarının sistem, işleyiş ve örgütsel çıktılar üzerinde etkisinin olduğuna inanıyorlarsa, kendilerini güçlendirilmiş hissedecektir.

2.2. İş Performansı

Kurumların verimliliklerini artırarak başarılı olmalarını ancak çalışanlarının başarısına bağlıdır. Bu bağlamda, çalışanların performansının artırılması konusu son yıllarda örgütlerde yönlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kriter olarak ortaya çıkmıştır ve bu konuda çok sayıda çalışma ortaya konmuştur (Campbell,1990; Murphy ve Cleveland, 1995; Motowidlo, 2003). Performans, belli bir amacı olan ve planlı bir etkinlik sonrası elde edilen ve sonucu nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Palmer, 1993; Çalışkan ve Pekkan, 2017). İş performansı ise, çalışanların kurumlarından elde edecekleri kazanımların karşılığında, örgütün bir parçası olarak işe yönelik olarak göstermeleri gereken aktiviteleri ve kaliteli üretim veya hizmetin sağlanmasına katkıda bulunan doğrudan ya da dolaylı davranışları olarak değerlendirilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993; Rousseau ve McLean Parks, 1993, Lievens vd., 2008). Kurumların, rekabet avantajını sağlayabilmeleri ve örgütsel hedeflerine ulaşabilmeleri için, yaptıkları işte yenilikçiliği benimsemiş, örgüte bağlılığı üst seviyede, yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır (McKenzie vd., 1998; Çalışkan, 2015). İşgörenlerin performans değerlendirme sistemlerine ilişkin tercihlerini ve dolayısıyla iş performansını etkileyen faktörlerden bazılarının; başarmaya dair çalışanların değer yargıları ve normları, iş tasarımları ve mevcut performans değerlendirme sisteminin içeriği olduğu belirlenmiştir (Yalçın ve Kılıç, 2002, 11)

2.3. Örgütsel Destek

Örgüt içerisindeki bireyler, gerek örgütün lider kadrosu, gerekse örgüt içerisindeki diğer bireyler tarafından desteklendiklerini düşündüklerinde iş tatminleri yükselir ve kendilerini iyi hissederler (Parasuraman vd., 1992; Allen vd., 2003; Kılıç, 2015). Bu iyi hissetmenin altında yatan nedenlerden birisi, çalışanın örgütünden yansıyan motive edici unsurlardır (Eisenberger vd., 1990). Diğer taraftan liderler de daha fazla insan odaklı, performans odaklı ve gelecek odaklı bir yönetim/liderlik tarzının organizasyondaki işleri iyileştireceğini düşünmektedir (Kılıç, 2015, 70) Örgütsel destek; örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve

iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger, vd., 1986). Sağlık kurumlarının, çalışanlarının göstermiş oldukları çaba, fedakârlık, bağlılık gibi duygularına değer vermesi, çalışanların kurumlarına olan aidiyetlerini, performanslarını artırmaktadır (Özdevecioğlu, 2003; Karakurt, 2012).

Güçlendirme ile sağlık sektörü çalışanları için esnek çalışma koşulları sağlanarak, her türlü karar alma sürecinde inisiyatiflerini kullanabilecekleri bir ortam oluşturulması mümkün olmaktadır. Ayrıca, güçlendirme uygulamaları ile yetkilendirilen, örgüt içi/dışı kaynaklara erişme kolaylığı sağlanan personelin motivasyonları, iş doyumları, özgüvenleri, bağlılıkları artmaktadır. (Pizam, 2007). Kurumsal açıdan çıktıları değerlendirildiğinde ise güçlendirme, çalışanların örgüt içerisinde daha verimli ve etkin kullanılarak örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlamakta, işin yapılışı üzerindeki bürokratik engelleri azaltmakta, risk almayı ve yenilikçiliği teşvik ederek örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990; Dewald ve Sutton, 2000; Yukl, 2002; Matthews vd., 2003).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

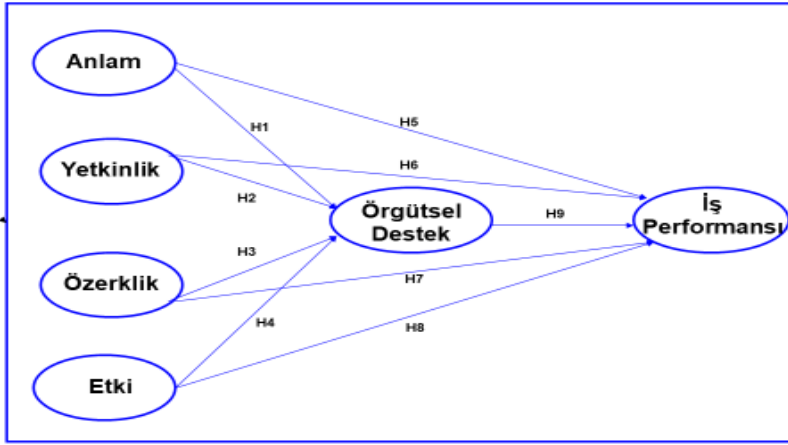
Personel güçlendirmenin (PG) dört boyutunun, iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel desteğin (ÖD) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmanın örnekleme, Mersin’ de faaliyet gösteren özel sağlık kurumlarında görev yapan sağlık personelidir. Bu evrende yaklaşık 6000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 361 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen sağlık kurumu çalışanlarından toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 436’sı geri dönmüş, 421’i analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Örnekleme ilişkin demografik veriler Tablo 1' de sunulmuştur:

Tablo 1. Çalışanların demografik özellikleri

| | F | % | | F | % | | F | % | | F | % |
|------------------|-----------------------|-------|----------------|-----|----|-------------------|-----|-------|-----------------|-----|-------|
| | Çalışma Süresi | | Yaş | | | Cinsiyet | | | Eğitim | | |
| 1-5 yıl | 223 | 52,96 | 22-25 | 76 | 18 | Erkek | 196 | 46,56 | Lise | 86 | 20,42 |
| 6-10 yıl | 114 | 27,07 | 26-30 | 235 | 56 | Kadın | 225 | 53,44 | Lisans | 196 | 46,55 |
| 11-15 yıl | 63 | 14,96 | 31-40 | 72 | 17 | Medeni Hal | | | Y.Lisans | 67 | 15,91 |
| 15 yıl ve | 21 | 04,99 | 40 üstü | 38 | 9 | Evlü | 209 | 49,64 | Doktora | 72 | 17,10 |
| | | | | | | Bekar | 212 | 50,36 | | | |
| N=421 | | | | | | | | | | | |

Örneklemeden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulamayı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Ardından aracılık etkilerini test etmek üzere Sobel testleri yapılmıştır. Hipotezler ve yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Anlam, algılanan örgütsel desteği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Yetkinlik, algılanan örgütsel desteği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 3: Özerklik, algılanan örgütsel desteği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4: Etki, algılanan örgütsel desteği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5: Anlam, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 6: Yetkinlik, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 7: Özerklik, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 8: Etki, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 9: Örgütsel destek, iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 10: Anlamın, çalışanların iş performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 11: Yetkinliğin, çalışanların iş performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 12: Özerkliğin, çalışanların iş performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 13: Etkinin, çalışanların iş performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Tüm ölçeklerde cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Personel Güçlendirme (PG) Ölçeği: Çalışanların içinde buldukları personel güçlendirme düzeyi ile ilgili algılarını belirlemek üzere Spreitzer (1995) tarafından oluşturulan, Fulford ve Enz (1995) tarafından geliştirilen dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Toplam oniki sorudan oluşan ölçekte personel güçlendirmenin her bir boyutu üçer soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Sorular "İşimi nasıl yapacağım hakkında kendim karar veririm." şeklindedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .85 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Destek (ÖD) Ölçeği: Sağlık kurumları personelinin algıladıkları örgütsel destek düzeyini tespit etmek üzere Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen, Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) tarafından kısaltılarak on maddeli hale getirilen ve Akkoç vd. (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ve keşfedici (açıklayıcı) faktör analizi neticesinde iki ifadenin düşük faktör yüküne sahip olması nedeniyle çıkarıldığı ve 8 maddeli hale gelen ölçek kullanılmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeğinde sorular "Çalıştığım işletme kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur." şeklindedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

İş Performansı (İP) Ölçeği: Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve

Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört soru tek boyuttan oluşmaktadır. Sorular “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.” şeklindedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .91 olarak bulunmuştur.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında öncelikle ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bu testlere ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmaktadır. Ardından değişkenler arası korelasyon ilişkileri belirlenmiştir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

| Değişkenler | CMIN/DF | GFI | AGFI | CFI | NFI | TLI | RMSEA |
|--------------------|---------|------|------|------|------|------|-------|
| | <5 | >.85 | >.80 | >.90 | >.90 | >.90 | <.08 |
| 1. Anlam (ANL) | 3.6 | .91 | .90 | .93 | .93 | .96 | .02 |
| 2. Yetkinlik (YET) | 2.9 | .96 | .93 | .94 | .93 | .93 | .04 |
| 3. Özerklik (ÖZR) | 2.7 | .92 | .97 | .96 | .95 | .93 | .06 |
| 4. Etki (ETK) | 2.1 | .91 | .94 | .96 | .96 | .95 | .03 |
| 5. Örg. Des. (ÖD) | 1.9 | .98 | .95 | .96 | .92 | .94 | .03 |
| 6. İş Perf. (İP) | 3.2 | .94 | .96 | .98 | .97 | .97 | .05 |

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

İkinci aşamada ise katılımcıların algıladıkları personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları ile örgütsel destek ve iş performanslarına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bulgular Tablo 2’de sunulmuştur. Analizin üçüncü aşamasında Baron ve Kenny (1986)

tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır.

Tablo 3. Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

| | Ort. | S.S. | ANL | YET | ÖZR | ETK | ÖD | İP |
|--------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. ANL | 3.67 | 1.78 | (.81) | | | | | |
| 2. YET | 3.55 | 1.45 | .62** | (.84) | | | | |
| 3. ÖZR | 3.39 | 1.62 | .71** | .70** | (.78) | | | |
| 4. ETK | 3.52 | 1.15 | .68** | .69** | .73** | (.80) | | |
| 5. ÖD | 3.49 | 1.43 | .77** | .81** | .79** | .80** | (.89) | |
| 6. İP | 3.67 | 1.21 | .72** | .80** | .88** | .82** | .86** | (.91) |

** $p < .01$ Not: Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Tablo 3’de de görüldüğü gibi **araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.** Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir. Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans $> .2$, VIF < 10).

Personel güçlendirmenin anlam (ANL), yetkinlik (YET), özerklik (ÖZR) ve etki (ETK) boyutlarının iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel desteğin (ÖD) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda ÖD düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, ANL-ÖD, İP; YET-ÖD, İP; ÖZR-ÖD, İP ve ETK-ÖD, İP

arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 4, 5, 6 ve 7'de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken anlam ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **ANL' nin İP' yi** ($\beta = .72, p < .001$) **anamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda ANL' nin aracılığı araştırılan ÖD' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **ANL' nin ÖD' yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .77, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan ÖD' nin İP' ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. **ÖD' nin İP' yi** ($\beta = .86, p < .001$) **anamlı olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise ANL ve aracılığı araştırılan ÖD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **ANL' nin ÖD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .42, p < .001$), **ÖD' nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .57, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 7.1, p < .001$). Bu bulgu **ANL'nin İP'ye etkisinde ÖD' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H5, H9 ve aracılık hipotezi olan H10'un desteklendiği görülmektedir.**

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken yetkinlik ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **YET' in İP' yi** ($\beta = .80, p < .001$) **anamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda YET' in aracılığı araştırılan ÖD' ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **YET' in ÖD' yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .81, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise YET ve aracılığı araştırılan ÖD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **YET' in ÖD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .28, p < .001$), **ÖD' nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .46, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı

bulunmuştur ($z=6.4$, $p<.001$). Bu bulgu da **YET' in İP'ye etkisinde ÖD' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H6 ve aracılık hipotezi olan H11' in desteklendiği görülmektedir.**

Üçüncü adımda bağımsız değişken özerklik ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **ÖZR' nin İP' yi** ($\beta= .88$, $p<.001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda ÖZR' nin aracılığı araştırılan ÖD' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **ÖZR' nin ÖD' yi anlamli olarak etkilediği** ($\beta= .79$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise ÖZR ve aracılığı araştırılan ÖD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **ÖZR' nin ÖD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta= .37$, $p<.001$), **ÖD' nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta= .51$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ($z=5.8$, $p<.001$). Bu bulgu **ÖZR'nin İP' ye etkisinde ÖD' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H7 ve aracılık hipotezi olan H12' nin desteklendiği görülmektedir.**

Son olarak, bağımsız değişken etki ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **ETK' nin İP' yi** ($\beta= .82$, $p<.001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda ETK' nin aracılığı araştırılan ÖD' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **ETK' nin ÖD' yi anlamli olarak etkilediği** ($\beta= .80$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise ETK ve aracılığı araştırılan ÖD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **ETK' nin ÖD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta= .44$, $p<.001$), **ÖD' nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta= .48$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ($z=7.7$, $p<.001$). Bu bulgu **ETK' nin İP' ye etkisinde ÖD' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H4, H8 ve aracılık hipotezi olan H13' ün desteklendiği görülmektedir.** Bu sonuçla,

Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü regresyon analizleri ile test edilen **toplam 13 hipotezin tamamı destek bulmuştur.**

Tablo 4. Aracılık Testi Sonuçları (ANL-ÖD-İP)

| | | β | |
|--------------|-----------------|---------------------|---------------------|
| | | ÖD | İP |
| ANL | Test 1 | | |
| | Yaş | | -.12 |
| | Çal.Süresi | | .08 |
| | ANL | | .72*** |
| | <i>Adjusted</i> | | .72 |
| | ΔR^2 | | .72 |
| | | | (<i>F=457**</i>) |
| | Test 2 | | ÖD→İP |
| | Yaş | -.08 | .04 |
| | Çal.Süresi | .11 | -.09 |
| | ANL | .77*** | .86*** |
| | <i>Adjusted</i> | .76 | .86 |
| | ΔR^2 | .76 | .86 |
| | | (<i>F=652***</i>) | (<i>F=338***</i>) |
| | Test 3 | | |
| | Yaş | | -.01 |
| | Çal.Süresi | | -.06 |
| | ANL | | .42*** |
| | ÖD | | .57*** |
| | <i>Adjusted</i> | | .42 |
| ΔR^2 | | .41 | |
| | | (<i>F=421***</i>) | |
| <i>Sobel</i> | | 7.1*** | |

*** $p < .001$

Tablo 5. Aracılık Testi Sonuçları (YET-ÖD-İP)

| | | β | |
|-----|-----------------|---------------------|---------------|
| | | ÖD | İP |
| YET | Test 1 | | |
| | Yaş | | -.09 |
| | Çal.Süresi | | .04 |
| | YET | | .80*** |
| | <i>Adjusted</i> | | .80 |
| | ΔR^2 | | .80 |
| | | (<i>F=532***</i>) | |

| | | | |
|--|-----------------|---------------|-------------------|
| | Test 2 | | |
| | Yaş | -.06 | |
| | Çal.Süresi | .08 | |
| | YET | .81*** | |
| | <i>Adjusted</i> | .80 | |
| | ΔR^2 | .80 | |
| | | | (F=295***) |
| | Test 3 | | |
| | Yaş | | -.04 |
| | Çal.Süresi | | .05 |
| | YET | | .28*** |
| | ÖD | | .46*** |
| | <i>Adjusted</i> | | .45 |
| | ΔR^2 | | .45 |
| | | | (F=369***) |
| | <i>Sobel</i> | | 6.4*** |

*** p< .001

Tablo 6. Aracılık Testi Sonuçları (ÖZR-ÖD-İP)

| | | β | |
|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| | | ÖD | İP |
| ÖZR | Test 1 | | |
| | Yaş | | -.03 |
| | Çal.Süresi | | .05 |
| | ÖZR | | .88*** |
| | <i>Adjusted</i> | | .87 |
| | ΔR^2 | | .87 |
| | | | (F=389***) |
| | Test 2 | | |
| | Yaş | -.04 | |
| | Çal.Süresi | .03 | |
| | ÖZR | .79*** | |
| | <i>Adjusted</i> | .78 | |
| | ΔR^2 | .78 | |
| | | | (F=471***) |
| | Test 3 | | |
| | Yaş | | -.006 |
| | Çal.Süresi | | .008 |
| | ÖZR | | .37*** |
| ÖD | | .51*** | |
| <i>Adjusted</i> | | .50 | |
| ΔR^2 | | .50 | |
| | | (F=375***) | |
| <i>Sobel</i> | | 5.8*** | |

*** $p < .001$

Tablo 7. Aracılık Testi Sonuçları (ETK-ÖD-İP)

| | | β | |
|--------------|-----------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | | ÖD | İP |
| ETK | Test 1 | | |
| | Yaş | | -.006 |
| | Çal.Süresi | | .003 |
| | ETK | | .82*** |
| | <i>Adjusted</i> | | .82 |
| | ΔR^2 | | .81 |
| | | | ($F=299$***) |
| | Test 2 | | |
| | Yaş | -.01 | |
| | Çal.Süresi | .03 | |
| | ETK | .80*** | |
| | <i>Adjusted</i> | .79 | |
| | ΔR^2 | .79 | |
| | | ($F=411$***) | |
| | Test 3 | | |
| | Yaş | | -.08 |
| | Çal.Süresi | | .03 |
| | ETK | | .44*** |
| | ÖD | | .48*** |
| | <i>Adjusted</i> | | .46 |
| | ΔR^2 | | .46 |
| | | ($F=372$***) | |
| <i>Sobel</i> | | 7.7*** | |

*** $p < .001$

5. SONUÇ

Bu çalışma ile sağlık kurumlarında personel güçlendirme uygulamalarının dört boyutu olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etkinin sağlık kurumu çalışanlarının iş performanslarına etkisi ve bu etkide kurum içi örgütsel desteğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Mersin' de faaliyet gösteren özel hastane çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile analize dahil edilen değişkenlerin iş performansı üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile sağlık sektörüne ilişkin

personel güçlendirme - iş performansı ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde personel güçlendirmenin dört boyutunun da iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş tatminini beklendiği şekilde pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Aynı zamanda algılan örgütsel desteğinde iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını beklendiği şekilde pozitif ve anlamlı olarak artırdığı tespit edilmiştir. Çağdaş sağlık kurumları için en önemli çıktılardan biri olan iş performansının, personel güçlendirme uygulamaları ile birlikte örgütsel destek gibi değişkenlerin aracılığıyla istendik seviyelere getirilebileceğinin tespiti bu çalışmada elde edilen önemli bir bulgudur. Ayrıca personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel destek ile ilişkisinin ortaya konulması ve örgütsel destek ile iş performansı arasında ki güçlü ilişkinin tespiti, bu çalışmanın diğer bir önemli sonucudur.

alışan davranışlarına birçok değişkenin etkisinin olabildiği, personel güçlendirme ve örgütsel desteğin de bazı değişkenler aracılığı ile çıktı değişken olan iş performansına yansiyabildiği düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle personel güçlendirmenin çalışanların iş performansına olan etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulardan personel güçlendirmenin dört boyutunun da, çalışanların iş performansına etkisinde örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Çalışanların iş performanslarının günümüz sağlık sektörü aktörlerinin içinde bulunduğu amansız rekabet koşullarının gerektirdiği zorlukların üzerinden gelebilecek düzeyde artması için sağlık sektörü çalışanlarının güçlendirilmesine önem verilmesi, fikirlerinin önemsenmesi ve onların yaratıcılıklarının geliştirilmesine destek verilmesi konularına odaklanılması gerekmektedir. Çünkü güçlendirme ile sağlık sektörü çalışanları için esnek çalışma koşulları sağlanarak, her türlü karar alma sürecinde inisiyatiflerini kullanabilecekleri bir ortam oluşturulması mümkün olmaktadır. Ayrıca, güçlendirme uygulamaları ile yetkilendirilen, örgüt içi/dışı kaynaklara erişme kolaylığı sağlanan, örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden personelin motivasyonları, iş

doyumları, özgüvenleri, bağlılıkları artmakta, amaçlarını gerçekleştirebilme adına üstlendikleri görevleri tamamlama konusunda kendilerine daha fazla güvenerek daha inançlı ve azimli vizyon geliştirebilmektedirler (Pizam, 2007). Kurumsal açıdan çıktuları değerlendirildiğinde ise güçlendirme, çalışanların örgüt içerisinde daha verimli ve etkin kullanılarak örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlamakta, işin yapılışı üzerindeki bürokratik engelleri azaltmakta, risk almayı ve yenilikçiliği teşvik ederek örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990; Dewald ve Sutton, 2000; Yukl, 2002; Matthews vd., 2003).

KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, *Yönetim ve Ekonomi*, 19 (1), 105-135.
- Allen, D., Shore, L.M., ve Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the turnover Process, *Journal of Management*, 29, s. 99-118.
- Armstrong-Stassen, M., Ursel, N. D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (82), 201-220.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Mediating Role of Structural Distance, *Journal of Organizational Behavior*, I. 25, s. 951-968.
- Besterfield, D. H., Besterfield, C., Besterfield, G. H. ve Besterfield-Sacre, M. (1999). *Total Quality Management*, Second Edition, Prentice Hall: USA.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, (Der.), Schmitt, N. ve Borman, W.C. *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, s. 71-98.
- Brief, A. P. ve Nord, W. R. (1990). *Meanings of Occupational Work: A Collection of Easy*. Lexington: MA, Lexington Books.
- Buchanan, D. ve Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Inc., London.

- Campbell, J. P. (1990), Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology (der.) Dunnette, M. D. ve Hough, L. M. 2nd ed. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc., s. 687-732.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 13(3), s.471-482.
- Cunningham, I. ve Hyman, J. (1996). Empowerment: The Right Medicine for Improving Employee Commitment and Morale in the NHS? Health Manpower Management, 22 (6), s. 14-24.
- Çalışkan, A. ve Hazır, K. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), s. 49-77.
- Çalışkan, A. (2015). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: etik ikliminin aracılık rolü, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1(2),115-141.
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2017). Örgütsel Sessizliğin İş Performansına Etkisi: Etik İklimin Aracılık Rolü. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Türk sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2(1), 4.
- Daft, R. L. (2004). Organization Theory and Design, 18th ed., Thompson Learning, Ohio: South Western.
- Dewald, B.W. A. ve Sutton, J. (2000). Hospitality Employees' Empowerment in Hong Kong and the Chinese Mainland, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, C. 1, No. 1, s. 57-65.
- Eade, V. H. (1993). Human Resource Management in the Hospitality Industry, Gorsuch Scarisbrick Publishers: Arizona.
- Eisenberger, R. Fasolo P. ve Davis-Lamastro V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation, Journal of Applied Psychology, 75(1), s. 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support, Journal of Applied Psychology, 7, s. 500–507.
- Eylon, D. (1997). An Empirical Test of a Process Model of Empowerment, Journal of Management Systems, 9, s. 15-30.
- Fulford, M. D. ve Enz, C. A. (1995). The Impact Of Empowerment On Service Employees, Journal Of Managerial, S. 7 (2), s. 161–175.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980), Work Redesign, Reading, MA: Addison- Wesley.
- Harvey, D. ve Bowin, B. R. (1996), Human Resource Management-An Experiential Approach, Prentice Hall Inc., New Jersey.

- Honold, L. (1997). A Review of The Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 5 (4), s. 202-212.
- Hu, S. L. Y. ve Leung, L. (2003). Effects of Expectancy-value, Attitudes, and use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace, *Telematics and Informatics*, Article in Press, s.365-382.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Karakurt, A. (2012). Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Necmeddin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Kılıç, T. (2015). Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4): 57-74
- Kılıç, T. (2015). Kurumsal Liderlik: Kurum Kültürü ile Uyumlu Etkin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 30-54.
- Kirkman, B.L. Rosen, B. (1999), Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Lievens, F. Conway J. M. ve De Corte, W. (2008), The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Job Performance Ratings: Do Rater Source and Team-Based Culture Matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 11-27.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance, *Journal of Marketing*, 62, s. 87- 98.
- Matthews, R. A., Diaz, W. M. ve Cole, S. G. (2003). The Organizational Empowerment Scale, *Personnel Review*, (32)3, s. 297-318.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, *International Review*, 50 (1), s. 153-180.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (2001). *Organizational Behaviour*, 6th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Motowidlo, S. J. (2003), Job Performance. In: Borman, Ilgen, D. ve Klimoski, R., *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, Hoboken, Nj: John Wiley and Sons, s. 39-53.
- Murphy, K. R. ve J. N. Cleveland, (1995), *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal Based Perspectives*, Sage Pub. London.

- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan rgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, *Amme İdaresi Dergisi* 37(4), s. 97–115.
- Palmer, M., ve Winters, K. (1993). İnsan Kaynakları. (ev. D. ğAHĐNER). Rota Yayınları, 39.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., Granrose, C. S. (1992). Role Stressors, Social Support, and Well-being Among Two Career Couples, *Journal of Organizational Behavior*, (13), 339-356.
- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001). Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: an Empirical Test of HRM Assumptions. *Journal of Management Studies*, 38 (6), s. 831-858.
- Pizam, A. (2007). *International Encyclopedia of Hospitality Management*, Elsevier Ltd.
- Rousseau, D. M. ve Mclean P. J. (1993), *The Contracts of Individuals and Organizations*. (ed.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Sekaran, U. (1992), *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000), *Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment*, *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- şkerlavaj M., Song J. H. ve Lee Y. (2010). Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms Expert Systems With Applications, 37, s. 6390–6403.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), s.1442 1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Soeial Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy ofManagemem Journal*, 39(2), 8, s.483 504.
- Spreitzer, G. M. (2007). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research On Empowerment At Work, In C. Cooper, J. Barling, ed., *Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. ve Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction and Strain, *Journal of Management*, 23(5), 8, s.679 704.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cagnitiye Elements of Empowerment: An "Interpretiye" Model of Intrinsie Task Motiyation, *Academy ofManagement Review*, 15(4), s. 666 681.

- Umashankar, V. ve Kulkarni, A. (2002). Employee Motivation and Empowerment in Hospitality, Rhetoric or Reality- Some Observations from India, *Journal of Services Research*, C.. 2, No. 1, s. 31-53.
- Wall, T. D., Wood, S. J. ve Leach, D. J. (2004). Empowerment and Performance, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Eds. C. L. Cooper ve I. T. Robertson, New York: John Wiley & Sons, Ltd., s. 1-46.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practise, *Personel Review*, Vol:27, No:1, 1998, s. 40-56.
- Yalçın, A. ve Kılıç, T. (2002), “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:9, Sayı:9: 01-14
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.