



İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi
Journal of the Human and Social Science Researches
[2147-1185]

[itobiad], 2018, 7 (5): 154/177

**İşe Adanmışlığın Güçlendirme İklimi ve Bireysel Performans İle
İlişkisinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**

Examining the Relationship of Commitment to Work with Empowerment
Climate and Individual Performance: A Study in the Service Sector

Ali ACARAY

Dr. Öğretim Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi,
Fındıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
Dr., Recep Tayyip Erdoğan University, Fındıklı School of Applied Sciences
orcid.org/0000-0002-1002-9937
aliacaray@hotmail.com

Saadet Ela PELENK

Dr. Öğretim Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi,
Fındıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
Dr., Recep Tayyip Erdoğan University, Fındıklı School of Applied Sciences
orcid.org/0000-0002-8068-5518
saadetela.pelenk@erdogan.edu.tr

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Types : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received : 30.09.2018
Kabul Tarihi / Accepted : 31.12.2018
Yayın Tarihi / Published : 31.12.2018
Yayın Sezonu : Aralık
Pub Date Season : December
Cilt / Volume: 7 Sayı – Issue: 5 Sayfa / Pages: 154-177

Atıf/Cite as: ACARAY, A, PELENK, S. (2018). İşe Adanmışlığın Güçlendirme İklimi ve Bireysel Performans İle İlişkisinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 7 (5), 154-177. Retrieved from <http://www.itobiad.com/issue/41845/465929>.

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU- Karabuk University, Faculty of Theology, Karabuk, 78050 Turkey. All rights reserved.

İşe Adanmışlığın Güçlendirme İklimi ve Bireysel Performans İle İlişkisinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma

Öz

İşe adanmışlık, psikolojik bir güç olarak işgören performansını etkileyebilmektedir. İşgörenlerin davranışlarını şekillendiren uygulamalar seti olarak güçlendirme iklimi de işe adanmışlık üzerinde etkili olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, işe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesidir. Araştırmanın örneklemini, çeşitli hizmet sektörü kurumlarında görev yapan 234 işgören oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri kolayda örnekleme yöntemiyle toplanarak yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, güçlendirme ikliminin işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve işe adanmışlığın da bireysel performansı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırma bulguları aynı zamanda, işe adanmışlığın güçlendirme iklimi ile bireysel performans arasında aracılık rolü oynadığını da ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirme, Güçlendirme İklimi, İşe Adanmışlık, Bireysel Performans, Hizmet Sektörü

Examining the Relationship of Commitment to Work with Empowerment Climate and Individual Performance: A Study in the Service Sector

Abstract

Commitment to work may affect the performance of the employee as a psychological strength. As a set of practices that shape the behaviors of the employee, empowerment climate may also have an impact on commitment to work.

The aim of this study is to examine the relationship of commitment to work with empowerment climate and individual performance. The sample of the study consists of 234 employees working in the service sector. The data of the study were collected by convenience sampling method and analyzed by structural equation modeling method. The results of the study revealed that empowerment climate have a positive impact on commitment to work. Furthermore, commitment to work has also a positive effect on individual performance.

Finally, the findings also indicated that commitment to work mediated the relationship between empowerment climate and individual performance.

Keywords: Empowerment, Empowerment Climate, Commitment to Work, Individual Performance, Service Sector



Giriş

Günümüz iş dünyasında yöneticiler, örgütlerine temelde performans artışında önemli katkılar sağlamaları nedeniyle görevini benimsemiş ve motivasyon ve enerji seviyeleri yüksek pozitif işgörenlerle çalışmak istemektedir (Bal, 2009). Bu bakımdan işgörenlerin işe adanmışlığı, örgütlerin istediği rekabet avantajını sağlayabilmesinde (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002; Schaufeli ve Bakker, 2004; Bakker ve Schaufeli, 2008) önemli bir psikolojik durum olabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Kahn, 1990; Reeshad, Bradley, Selena ve Lisa, 2008). Çünkü işe adanmışlık içeriğinde pozitif ruh halini barındırdığı için, işgören hissettiği yüksek seviyeli dinçliği, kendini adanması ve yoğunlaşması sayesinde motive olmakta ve çeşitli zorluklarla karşılaşsa bile işine devam etmektedir (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002; Keser ve Yılmaz, 2012). Özellikle pozitif psikolojinin örgütsel alana yansımaları işe adanmışlığın ortaya çıkmasında etkili unsurlardan biridir (Harputluoğlu ve Polat, 2017). Çünkü pozitif psikolojinin bakışını iş yaşamına aktaran pozitif örgütsel davranış, kişilerin güçlü özelliklerinin ve psikolojik kaynaklarının bulunması, geliştirilmesi ve yönetilmesine odaklanmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Dolayısıyla pozitif psikoloji, başta iş performansını artırması nedeniyle araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından daha çok dikkate alınmaya başlamıştır (Mills, Fleck ve Kozikowski, 2013). Mills ve diğerlerine göre de pozitif psikoloji kavramı güçlendirme ve adanmışlık gibi yapıları da içermektedir. Bir pozitif örgütsel davranış konusu olarak işe adanmışlık, Kahn'a (1990) göre işgörenlerin kendilerini işlerine tamamen bırakarak motive olmalarıdır. Dolayısıyla işe adanmışlık, örgütlerin yüksek performansa ulaşabilmesinde tam olarak ihtiyaç duyduğu bir işgören özelliği olmaktadır. İşe adanmış işgörenler enerjiktirler, işlerine pozitif bağlanırlar ve işlerini etkin bir şekilde yaptıklarını hissederler (Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2006).

Çalışma yaşamında işe adanmışlığın öneminin artmasında, iş tatmini ile iş performansı değişkenleri arasındaki güçsüz bir ilişkinin varlığı ve işe adanmışlığın örgütsel performans, finansal başarı ve müşteri sadakatine olan katkısı önemlidir (Keser ve Yılmaz, 2012). Ayrıca hizmet sektörü örgütleri üzerinde yapılan araştırmalar da, işe adanma ile iş performansının birbiriyle ilişkili değişkenler olduğunu ortaya koymaktadır (Harter ve diğerleri, 2002; Schaufeli ve Bakker, 2004; Salanova, Agut ve Peiro, 2005).

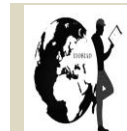
İlgili yazında işe adanmanın gerçekleşebilmesinde etkili örgütsel ve bireysel olmak üzere iki temel faktörden bahsedilmektedir (Keser ve Yılmaz, 2012). Kişisel özellikler, işin şekli ve statüsü, işe dair talepler bireysel özellikler (Maunoa, Kinnunen ve Ruokolainen, 2007); iş yükü, denetim, ödüllendirme,



eşitlik, değer uyumu, örgütsel adalet, güven kültürü de örgütsel özellikler (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Hernandez, Stanley ve Miller, 2014) kapsamında ifade edilmektedir. Ayrıca Bakker ve Demerouti'nin (2008) geliştirdikleri işe adanmışlık modeli de, iş talepleri ve iş kaynakları modeline göre işe adanmışlığın öncüllerini inceleyen çalışmalardan biridir. İlgili modelde otonomi, performans geri bildirim, sosyal destek, yönetsel koçluktan oluşan iş kaynakları ile iyimserlik, özyeterlilik, dayanıklılık, özsaygının oluşturduğu kişisel kaynaklar işe adanmışlık üzerinde pozitif olarak etkilidir. Bu çalışma kapsamında ise bilgi paylaşımı, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğundan oluşan güçlendirme iklimi uygulamalarının işe adanmışlık üzerinde etkisi incelenecek konulardan birisidir. İş talepleri ve iş kaynakları modeline göre değerlendirildiğinde ise güçlendirme iklimi unsurları işgörenlerin görevlerini etkili biçimde yerine getirmelerinde örgütlerinden talep ettiği iş kaynaklarındandır. Bu kaynakların işgörenlerin hizmetine sunulması durumunda modele göre işe adanmışlıkları artabilecektir. Çünkü iş kaynaklarına daha fazla erişim, işgörenlerde işlerini daha fazla sahiplenmeyi ve performans artışını sağlayabilmektedir (Gill, 2007). Dolayısıyla işgörenlerde motivasyon artışını sağlayabilecek otonomi, beceri çeşitliliği ve nitelikli ilişkilere ihtiyaç vardır (Salanova ve Schaufeli, 2008). Delbari, Rajaeepour ve Delbari'nin (2017) hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada amacın açıklığı, adil olma, tanınma, adalet algısı, işgören katılımı, iletişim olanakları, sağlıklı bir iş ortamı ve takım çalışması unsurlarının oluşturduğu bir güçlendirme ikliminin işe adanmışlığı ortaya çıkarmada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yazında yapılan çalışmalarda güçlendirmenin iş tatmini (Elbeyi, Öztürk ve Arslantürk, 2011; Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013), örgütsel bağlılık (Sigler ve Pearson, 2000; Karakaş ve Serçek, 2014) örgütsel vatandaşlık davranışı (Chiang ve Hsieh, 2012; Yasım ve Işık, 2017), performans (Çöl, 2008; Akturan, 2015) gibi pek çok ardıl üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırmanın diğer bir konusu ise, işe adanmışlığın işgören performansı ile ilişkisidir. Yapılan çalışmalarda da işe adanmışlığın performansı (Harter ve diğerleri, 2002; Gierveld ve Bakker, 2005; Öncel, 2007; Rich, Lepin ve Crawford, 2010; Shimazu, Schaufeli, Kubota ve Kawakami, 2012) ve bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını (Rich ve diğerleri, 2010; Ariani, 2013), yaşam doyumunu (Shimazu ve diğerleri, 2012), iş tatminini (Arslan ve Demir, 2017), iç girişimciliği (Bostancı ve Ekiyor, 2015) pozitif, üretkenlik karşıtı iş davranışını (Ariani, 2013) ve işten ayrılma niyetini (Harputluoğlu ve Polat, 2017) negatif olarak etkilediği ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın temel amacı, işe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesidir. Çalışmanın ampirik kısmı başta özel bankalar, faktoring ve leasing gibi aracı kurumların bulunduğu hizmet sektörleri işgörenleri üzerinde yapılmıştır. Bu kurumlarda çalışanların her anı performansları açısından değerlendirilmekte ve performans gösterme çok önemli bir örgüt beklentisi olmaktadır. Yüksek performansın önemli olduğu bu kurumlarda, performansın ortaya konulmasında işgörenlerin işe



adanmışlıkları önemli bir önceldir. İşe adanmışlık geliştirilebilir ve yönetilebilir bir psikolojik durum olarak örgütlerde çeşitli yönetsel uygulamalarla seviyesi artırılabilir. Başka bir deyişle insan kaynakları yönetimi uygulamaları işe adanmışlığı artırabilecek şekilde tasarlanarak uygun bir iş ikliminin oluşturulabilmesi başarılabılır. Bu bakımdan yapılan çalışmanın sonucunda, özellikle insan kaynakları yöneticilerine hangi uygulamaların işe adanmışlık üzerinde etkili olabileceğine ilişkin önerilerde bulunulması ve ilgili yazına da işe adanmışlık üzerinde etkili olabilecek öncüllerin zenginleştirilmesi noktasında çeşitli katkılar sağlayabileceği beklenmektedir.

Kavramsal Çerçeve, Hipotez Geliştirme ve Araştırmanın Modeli

İşe Adanmışlık

Örgütsel davranış yazınının geniş bir kullanımı olan popüler konularından biri (Saks, 2006) olarak işe adanmışlık, ilk kez Kahn (1990) tarafından işgörenlerin kendilerini rol performansına fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak vermeleri biçiminde tanımlanmıştır. Allen ve Meyer (1990) de adanmışlığı, işgöreni örgütüne bağlayan psikolojik bir durum şeklinde ele almıştır. Ashforth ve Humphrey (1995) işe adanmışlığı ellerin, zihnin ve kalbin eşgüdümlü biçimde kullanılarak işgörenin işine motive olması olarak ifade etmiştir. İşe adanmışlık, bir bakıma işgörenin görevine ilişkin güç kazanması, görevini özümsemesi ve kendini görevine verme düşüncesidir (Shaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002). İşe adanmışlık kavramını Attridge (2009) ise, işgörenlerin işlerine karşı pozitif olmaları, işlerini anlamlı değerlendirmeleri ve işlerinin geleceğine dair umutlu olmaları şeklinde ifade etmektedir. Bu bağlamda işe adanmışlık, işgörenlerin güçlü özelliklerini ön plana çıkaran pozitif psikoloji (Kutani ve Oruç, 2014) ile örtüşmektedir. Çünkü yüksek enerjiye, adanmaya ve hevese sahip olma ve işiyle bütünleşme anlamına gelen işe adanmışlık esasında işgörenlerin olumlu bir deneyimini açıklamaktadır (Shaufeli ve diğerleri, 2002). Dolayısıyla pozitif bir örgütsel davranış konusu olarak işe adanmışlık, iş ortamlarında pek çok bireysel ve örgütsel değerli çıktılarda ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Çünkü yüksek seviyeli bir adanmışlık, işgörenlerin işlerine karşı hevesli, tutkulu ve bağlı olması demektir (Attridge, 2009).

İşe adanmışlık, tükenmişliğin tersi olarak da tanımlanmaktadır (Maslach ve diğerleri, 2001). Maslach ve diğerleri, işe adanmışlığı duygusal tükenme, sinizm ve etkisizlikten oluşan üç boyutlu tükenmişliğin tam karşıtı olan enerji, katılım ve etkinlik kavramları ile ele almışlardır. Tükenmişlik ve işe adanmışlık üzerine yapılan araştırmalar, tükenmişliğin (duygusal tükenme ve sinizm) ve işe adanmışlığın (dinçlik ve adanmışlık) temel boyutlarının birbirinin karşıtları olduğunu ortaya koymaktadır (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker ve Lloret, 2006).



İşe adanma konusunun anlaşılmasında sosyal mübadele teorisi güçlü bir teorik çerçeve sunabilmektedir (Saks, 2006). Sosyal mübadele teorisi, örgütlerdeki sorumlulukların, karşılıklı bağımlılık içindeki tarafların etkileşimleri neticesinde oluşturulduğunu ileri sürmektedir. Teori, değişimin belli kurallarına taraflar uyduğu sürece ilişkilerin zaman içinde güvene, sadakate ve karşılıklı bağlılığa kadar dönüşebileceğine dayanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Kahn'ın (1990) işe adanmışlık tanımı bağlamında, işgörenler örgütlerinden aldıkları kaynakların karşılığı olarak kendilerini rol performanslarına daha etkili olarak dahil etmek zorunda hissetmektedirler. Örgütlerin bu kaynakları işgörelere sağlama konusunda başarısız olması durumunda, işgörelerin kendilerini rollerinden geri çekmeleri daha olasıdır. Dolayısıyla, işgörelerin rol performanslarına kattıkları bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynakların miktarı, kuruluştan alınan ekonomik ve sosyo-ekonomik kaynaklara bağlı olacaktır (Saks, 2006).

Adanmış işgören sahip olduğu fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarını işteki rol performansına katmaktadır. İlgili yazında işe adanmışlığın çok boyutlu bir yapı olduğu görülmektedir (Aybas, 2014). İşe adanmışlık May, Gilson ve Harter'in (2004) çalışmasında fiziksel, duygusal ve bilişsel, Schaufeli ve diğerlerinin (2002) çalışmasında ise dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma unsurlarını içeren bir düşünce yapısıdır. Kavramın ortaya çıkışında öncü olan Kahn'ın (1990) çalışmasında ise, kişisel adanmışlığın boyutları fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak ele alınmıştır. *Fiziksel adanmışlık*, işin gerçekleştirilmesi için harcanan çaba, fiziksel güç boyutunu ifade eder. *Zihinsel adanmışlık*, işin yapılabilmesinde harcanan dikkat ve yoğunluktan oluşan zihinsel enerjidir. *Duygusal adanmışlık* ise işgörelin rol görevlerini gerçekleştirirken duygularını yönlendirebilmesidir (Kurtpınar, 2011). Bu çalışmada Kahn'ın (1990) işe adanmışlığın fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutlu hali esas alınmaktadır.

Güçlendirme İklimi ve İşe Adanmışlık İlişkisi

Artan rekabet koşullarının bir gereği olarak işgörelenler, insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi gibi modern yönetim uygulamaları ile birlikte örgütler içerisinde farklı bir konumlanmaya sahip olmuşlardır. Bu konumlanmayla işgörelenlerin yaptıkları göreve ilişkin sorumluluk ve sahip olduğu kaynaklar bakımından güçlendirilmeleri sağlanarak zihinsel ve yaratıcı enerjileri açığa çıkarılmakta, motivasyonları artırılmakta ve böylece örgüt amaçlarını etkin biçimde gerçekleştirmek için gerekli uygulama ve koşullar yaratılmış olmaktadır (Spreitzer, Kizilos ve Lason, 1997; Kiernan, 1998; Koçel, 2007). Dolayısıyla güçlendirilmiş işgörelen, görevlerinin icrasında daha güçlü hale gelmiş olabilmektedir (Saeman, 1992). Başka bir ifade ile güçlü bir işgörelen, görevine ilişkin doğru ve etkin kararlar alabilmesinde gerekli iş kaynaklarına sahip olmaktadır (Koçel, 2007). Güçlendirme uygulamasının başarısı ise, örgütlerin başta kültür olmak üzere kendi özelliklerine uygun bir yapıyı ortaya çıkarmalarına bağlıdır (Honold, 1997).



İklim Tagiuri ve Litwin'e (1968) göre, belli bir yerde işgörenler tarafından hissedilen ve onların davranışlarını etkileyen tüm çevrenin özellikleridir. Davis'e (1985) göre ise iklim, odadaki hava gibi örgütte meydana gelen her şeyi etkilemektedir. Dolayısıyla iklim, işgörenlerin davranışlarını etkileyen ve örgütü diğerlerinden ayıran bir kimlik gibidir (Gilmer, 1971). İklimin iyi ya da kötü olduğu işgörenlerin takdirine bağlıdır. İklimi iyi bulan işgören görevine daha bağlanırken, iklimi kötü olarak değerlendiren ise örgütten ayrılabilir (Mondy, Holmes ve Flippo, 1983). Bu noktada iklim, iş çevresi içinde işgörenlerin doğrudan ya da dolaylı olarak algıladıkları, davranışları ve motivasyonlarını etkileyen ölçülebilir özellikler bütünüdür (Litwin ve Stringer, 1968).

İlgili yazında işgörenlerin güçlendirilmesine yönelik geliştirilen davranışsal (Honold, 1997) ve psikolojik (Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse 1990) güçlendirme yaklaşımları yanında, Seibert, Silver ve Randolph'un (2004) güçlendirme iklimi yaklaşımı da bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme, işgörenin güçlendirme uygulamalarından kaynaklanan psikolojik durumu olup anlam, yetkinlik, özerklik ve etkiyi içeren çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır (Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse 1990). Bir örgütün güçlendirme iklimi ise, güçlendirmeyi destekleyen yapı, politika, süreç ve uygulamalar bütünüdür (Seibert ve diğerleri, 2004). İşgörenler ilgili iklim uygulamalarının neticesinde bir algıya sahip olacak ve kendilerini güçlü hissedebilecektir. Güçlendirme iklimini örgütsel düzeyde ele alan Randolph (1995) ise uzun bir çalışmanın neticesinde iklimin belirleyicilerini bilgi paylaşımı, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğu olarak değerlendirmiştir. Güçlendirmenin uygulanması için işgörenlerin algılamalarını doğru biçimde etkileyecek bir yapıya, çeşitli sistemlere ve programlara ihtiyaç vardır (Honold, 1997).

Güçlendirme ikliminin belirleyicilerinden olan *bilgi paylaşımı*, üst yönetimin örgütün finansal ve yönetsel stratejilerine ilişkin çeşitli stratejik bilgileri astlarıyla paylaşmalarıdır (Seibert ve diğerleri, 2004; Randolph, 1995). İşgörelere böyle bir erişimin sağlanması, yerine getirdikleri rollerin büyük resim içerisindeki önemini kavramalarına ve kendi yönetimlerini daha iyi yapabilmelerine yardımcı olacaktır (Spreitzer, 1996; Si ve Wei, 2012). Ayrıca işgörenlerin bilgiye ve diğer kaynaklara sahip olabilmeleri, kendilerini güçlü hissetmelerine yol açmaktadır (Appelbaum, Hébert ve Leroux, 1999).

Güçlendirme ikliminin diğer belirleyicisi olan *yapılar ötesi otonomi*, işgörenlerin rol performanslarını icra etmelerinde görevlerine ilişkin işleri planlaması, amaç, sorumluluk ve gerekli prosedürleri özgürce düzenleyebilmeleridir (Si ve Wei, 2012; Randolph, 1995). Bu kapsamda otonomi düzeyleri yüksek işgörenler işin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde gerekli hazırlıkların yapılması ve uygulanması



konusunda sorumlu olmaları bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynaklarını harekete geçirmeyi gerekli kılabilmektedir.

Kahn'a (1990) göre görevin psikolojik anlamlılığı işin zorlu olması, beceri çeşitliliği sağlaması, farklı becerilerin kullanılmasına izin vermesi, kişisel takdir yetkisi gibi iş karakteristiklerinden elde edilebilir. Kahn'ın bu düşüncesi, Hackman ve Oldman'ın (1980) beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, otonomi ve geri bildirim olmak üzere beş temel iş özelliğinden oluşan iş karakteristikleri modeline dayanmaktadır. Başka bir ifade ile temel iş karakteristiklerini işine katan işgörenin iş kaynakları daha artacağı için adanmışlığı daha yüksek olabilecektir. May, Gilson ve Harter (2004), iş zenginliğini işe adanmışlığı artırıcı önemli faktörlerden biri olarak ifade etmişlerdir. Koyuncu ve diğerleri de (2006), kontrol, ödüllendirme, tanınma ve değer uyumu gibi iş deneyimlerinin işe adanmışlığı ortaya çıkarabildiğini ifade etmişlerdir.

Güçlendirme ikliminin bir diğer belirleyicisi olan *takım sorumluluğu* ise, iş rollerine ilişkin karar alma, sorunları çözme ve performansın yerine getirilmesinde sorumluluğun takımlarda olduğu düşüncesine dayanır (Seibert ve diğerleri, 2004; Randolph, 1995). Dolayısıyla örgütlerdeki takım üyelerinin sorumluluklarını yerine getirebilmelerinde çeşitli eğitimlerle desteklenmesi önemlidir (Si ve Wei, 2012).

Rekabetçi iş ortamında adanmış işgörelere sahip olmak ve onları örgüte çekmek ve orada tutmak örgütlerin başarısında önemli hale gelmesi nedeniyle güçlendirilmiş bir iklime sahip olunması gerekmektedir (Stringer, 2007). Yeterli düzeyde güçlendirme ikliminin olduğu bir kurumda işgörel arasında yüksek seviyede güven, daha sık bilgi akışı, daha açık hedefler ve yöneticilerin daha az yönetsel kontrolleri vardır (Wei, Yuan ve Di, 2010). Dolayısıyla daha fazla saygı, daha fazla ortak değer ve daha uyumlu bir çalışma iklimi işgörelerin içsel motivasyonlarını artırabilir. Spreitzer (1995) da, güçlendirmenin adanmışlığı artıracığı görüşündedir. Dolayısıyla değişkenlerin kavramsal tanımlamalarından ve yazında yapılan çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Güçlendirme iklimi boyutlarından bilgi paylaşımı, fiziksel adanmışlık (H_{1a}) duygusal adanmışlık (H_{1b}) ve bilişsel adanmışlık (H_{1c}) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: Güçlendirme iklimi boyutlarından yapılar ötesi otonomi, fiziksel adanmışlık (H_{2a}), duygusal adanmışlık (H_{2b}) ve bilişsel adanmışlık (H_{2c}) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃: Güçlendirme iklimi boyutlarından takım sorumluluğu, fiziksel adanmışlık (H_{3a}), duygusal adanmışlık (H_{3b}) ve bilişsel adanmışlık (H_{3c}) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

İşe Adanmışlık ve Bireysel Performans İlişkisi

Performans, bir işgörelin belirli bir zaman diliminde yerine getirdiği faaliyetlerin neticesinde ulaştığı sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Bingöl,



2014). Ulaşılan sonuçlar eğer olumlu ise işgören yüksek performanslı, olumsuz ise düşük performanslı olarak değerlendirilir. Bu bakımdan işgörenin performansı hem kendi amaçları hem de örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir göstergedir. Motivasyonel bir faktör olarak adanmışlık da, işgörenlerin görevlerine dönük kararlarında özerklik sağlamakta, bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak iletişimini etkileyerek performansına katkı sağlayabilmektedir (Kahn, 1990). Adanmış işgören, adanmamışa göre daha iyi performans sergilemektedir. Çünkü adanmış işgören coşku, işi eğlenceli hale getirme gibi pozitif duygulara, daha iyi bir psikolojiye, kendi iş kaynaklarını yaratma potansiyeline ve adanmışlığını diğer işgörelere transfer etme özelliklerine sahiptir (Bakker, 2008). Rich ve diğerleri (2010), yaptıkları çalışmada işe adanmış işgörenlerin yüksek görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olduğunu tespit etmiştir. Bakker, Demerouti ve Verbeke (2004) de işe adanmışlık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Gierveld ve Bakker (2005) yaptıkları çalışmada işe adanmış sekreterlerin yüksek derecede göreve dönük ve ekstra iş performansına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla yazında yapılan çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₄: İşe adanmışlığın boyutlarından fiziksel adanmışlık (H_{4a}), duygusal adanmışlık (H_{4b}) ve bilişsel adanmışlık (H_{4c}) bireysel performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Güçlendirme İklimi ile Bireysel Performans Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü

İşgörenlerin görevlerini icra ederken ihtiyaç duydukları iş kaynaklarına sahip olmaları, kendilerini güçlü hissetmeleri açısından önemlidir (Appelbaum, Hébert ve Leroux, 1999). İşe adanmışlığı güçlendiren unsurlardan birisi de işin zenginleştirilmesidir (May, Gilson ve Harter, 2004). Ayrıca yapılan bir çalışmada kontrol, ödüllendirme, tanınma ve değer uyumu gibi iş deneyimlerinin işe adanmışlık açısından önemli unsurlar olduğu ifade edilmiştir (Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2006). Wei, Yuan ve Di'nin (2010) yaptığı çalışmada güçlendirme iklimi ile yaratıcı performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Diğer taraftan ise, işe adanmışlık performans üzerinde pozitif etkiye sahip önemli bir değişkendir (Bakker, Demerouti ve Verbeke, 2004; Gierveld ve Bakker, 2005; Rich, Lepine, Jeffrey ve Crawford, 2010). Dolayısıyla işe adanmışlığın güçlendirme iklimi ile bireysel performans arasındaki ilişkide aracılık rolü ortaya koyabileceği düşünülmektedir. İlgili yazında işe adanmışlığın çeşitli aracılık rollerine dair çalışmalar (örn. Aybas, 2014; Kurtpınar, 2011; Salanova ve Schaufeli, 2008) olmasına rağmen işe adanmışlığın güçlendirme iklimi ile bireysel performans arasındaki ilişkide aracılık rolünü inceleyen bir

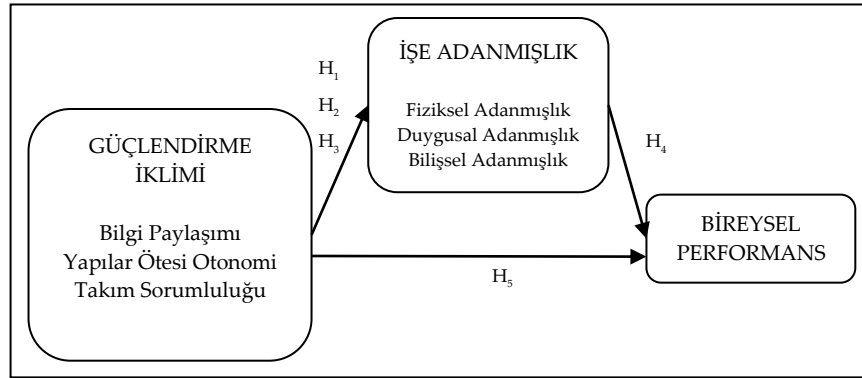


çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat işe adanmışlığın bilgi paylaşımı, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğu gibi örgüt düzenlemeleri ile işgörenlerin performansları arasındaki ilişkiyi pozitif olarak yönlendireceği düşünülmektedir. Buradan yola çıkılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₅: İşe adanmışlık güçlendirme iklimi ile bireysel performans arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

İşe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisini ortaya koymak için geliştirilen hipotezleri ele alan araştırmanın modeli şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



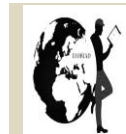
Yöntem

Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul'da hizmet sektöründeki başta özel bankalar, faktoring ve leasing gibi aracı kurumlarda tam zamanlı olarak çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Anket soruları hazırlanan bir internet linki ile 850 kişilik bir örnekleme mail yoluyla gönderilmiştir. Verilerin toplanması en kolay, hızlı ve ekonomik olması nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi ile sağlanmıştır (Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015). Anket linkinin gönderildiği örneklemden 234 kişi geri dönüş sağlayarak, araştırmanın nihai örnekleme 234 olarak oluşturulmuştur. Örneklemin demografik özellikleri incelendiğinde ise, % 54'ü erkek, % 55'i 26-35 yaş arasında, % 84'ü lisans ve yüksek lisans mezunu; işgörenlerin % 70'i evli; % 42'si 1-5 yıl arası kıdeme sahip olup ve % 88'i yöneticilik pozisyonu dışındaki gişe çalışanı ve müşteri temsilcisi olarak kurumlarında çalışmaktadır.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket formunun başlangıcında işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik altı adet soru sorulmuştur. İkinci kısımda, işgörenlerin güçlendirme iklimi algılamalarının ölçümünde Blanchard, Carlos ve Randolph'un (1995) geliştirdiği otuz ifadeli ve üç alt boyutlu güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulardan birisi "Kurumun



performansına ilişkin bir bilgiye ihtiyacım olduğunda, bu bilgiye kolaylıkla ulaşabilirim” şeklindedir. Wei, Yuan ve Di'nin (2010) çalışmasında ölçeğin güvenilirliği .96 olarak hesap edilmiştir.

Üçüncü kısımda, işgörenlerin işe adanmışlıklarının ölçümünde Rich'in (2006) geliştirdiği on sekiz ifadeli ve üç alt boyuttan oluşan işe adanmışlık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulardan birisi “İşimi tamamlayabilmek için mümkün olan en yüksek çabayı sarf ederim” şeklindedir. Ölçeğin kullanıldığı çalışmada güvenilirler; fiziksel adanmışlık .90, duygusal adanmışlık .93 ve bilişsel adanmışlık ise .94 olarak tespit edilmiştir.

Son kısımda işgörenlerin performanslarının ölçümünde ise Sigler ve Pearson'un (2000) çalışmasında kullandıkları dört ifadeli ve tek boyutlu iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulardan birisi “İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir” şeklindedir. Ölçeğin kullanıldığı çalışmada güvenilirlik .83 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan tüm ifadeler, kesinlikle katılmıyorum (1) ve kesinlikle katılıyorum (5) şeklindeki 5'li likert tipi ölçekte değerlendirilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmanın modeline dair geçerlilik ve güvenilirlik ölçümlerini yapabilmek ve modelin parametrelerini hesaplayabilmek için yapısal eşitlik modeli dahilinde kısmi en küçük kareler (PLS - Partial Least Squares) yaklaşımı kullanılmıştır. PLS, yapısal eşitlik modeli kapsamında AMOS ve LISREL gibi kovaryans tabanlı klasik yaklaşımlardan farklı olarak, bileşen tabanlı yeni bir yaklaşımı temsil etmektedir. PLS yazında, küçük örneklem büyüklükleri ve son derece karmaşık tahminli modeller için uygun bir analiz yöntemi olarak kullanılmaktadır (Günsel, Altındağ, Keçeli, Kitapçı ve Hızıroğlu, 2018). Bileşen tabanlı YEM yaklaşımı (PLS), kovaryans tabanlı YEM yaklaşımlarından (AMOS, LISREL gibi) farklı olarak normal dağılım varsayımını da zorunlu kılmamaktadır (Chin, 2001).

Bulgular

Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri, SmartPLS istatistik paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile yapılmıştır. Güçlendirme ikliminin takım sorumluluğu alt boyutundan bir adet ifadenin faktör yükünün (0,303) düşük olması ve içerik geçerliliğinin de olumsuz olarak etkilenmeyeceği değerlendirilerek analize katılmamıştır. Araştırma değişkenlerinin alt boyutlarının faktör yükleri 0,585 ile 0,904 arasında ortaya çıkmıştır. Tablo 1'de araştırmanın değişkenleri için hesaplanan ortalama



varyans (AVE) 0,506 ile 0,845; bileşik güvenilirlik (CR) 0,899 ile 0,958 ve Cronbach Alfa (α) ise 0,874 ile 0,947 değerleri arasındadır. Dolayısıyla tüm değişkenlerin hesaplanan AVE, CR ve Cronbach Alfa değerleri, Nunnally (1978) ve Fornell ve Larcker'in (1981) çalışmalarındaki eşik değerlerin üstündedir. Bununla birlikte, değişkenlerin ayrışma geçerliliğine sahip olup olmadığının kontrolünde bazı istatistiki değerlere bakılmaktadır. Faktörlerin ayrışma geçerliliklerinde, her bir faktörün sahip olduğu AVE'nin karekökünün değişken çiftleri arasındaki korelasyon değerlerinden daha büyük olması gerektiği belirtilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 1'deki parantez içerisindeki değerler de ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Yapılan incelemeler neticesinde, ölçeklerin tek faktörlük şartını yerine getirdikleri ve gerekli geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda modeldeki üç adet içsel değişken olan bilgi paylaşımı, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğunun hem kendileri hem de dışsal değişkenler olan işe adanmışlığın boyutları ve bireysel performans ile aralarında anlamlı ve çift yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür (Tablo 1). Dolayısıyla korelasyon analizi, güçlendirme iklimi, işe adanmışlık ve bireysel performans arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır.

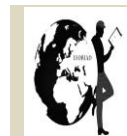
Tablo 1: Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma, Cronbach Alfa, CR, AVE ve Ayrışma Geçerliliğine İlişkin Değerler

Sıra	Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5	6	7
1	Bilgi Paylaşımı	3,73	,78	(.76)						
2	Yapılar Ötesi Otonomi	3,72	,77	,51**	(.71)					
3	Takım Sorumluluğu	3,74	,63	,48**	,51**	(.71)				
4	Fiziksel Adanmışlık	4,14	,79	,53**	,44**	,42**	(.89)			
5	Duygusal Adanmışlık	3,91	,88	,47**	,50**	,52**	,53**	(.89)		
6	Bilişsel Adanmışlık	3,97	,76	,43**	,48**	,40**	,51**	,48**	(.84)	
7	Bireysel Performans	4,12	,81	,59**	,68**	,66**	,82**	,70**	,79**	(.92)
			α	,918	,888	,874	,947	,947	,913	,939
			CR	,932	,909	,899	,957	,958	,934	,956
			AVE	,578	,506	,506	,790	,791	,704	,845

N: 234, * p < .05, **p < .01

Hipotez Testleri

Araştırma modelinin gücünün ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında en küçük kareler (PLS) yol analizi seçilmiş olup, beklenen ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını belirlemede SmartPLS 3.0 yazılım programında önyükleyerek yeniden-örnekleme yöntemi



**İşe Adanmışlığın Güçlendirme İklimi ve Bireysel Performans İle İlişkisinin İncelenmesi:
Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**

kullanılmıştır (Chin, Marcolin ve Newsted, 2003). Uygulanan söz konusu süreç, orijinal verilerin yerine tesadüfi olarak seçilmiş 5000 alt-örneklem oluşturmayı kapsamaktadır (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2013). Tesadüfi olarak seçilen her bir alt-örneklem için yol katsayıları (β) oluşturulmuş ve t-istatistik değerleri hesaplanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2: Hipotez Testi Sonuçları

Yol		β	t	p	Alt Hipotez	Alt Sonuç
Bilgi Paylaşımı	→ Fiziksel Adanmışlık	0,13	1,66	0,096	H1a	Desteklenmedi
Bilgi Paylaşımı	→ Duygusal Adanmışlık	0,06	0,77	0,442	H1b	Desteklenmedi
Bilgi Paylaşımı	→ Bilişsel Adanmışlık	0,14	1,37	0,172	H1c	Desteklenmedi
Yapılar Ötesi Otonomi	→ Fiziksel Adanmışlık	0,58**	6,71	0,000	H2a	Desteklendi
Yapılar Ötesi Otonomi	→ Duygusal Adanmışlık	0,33**	3,54	0,000	H2b	Desteklendi
Yapılar Ötesi Otonomi	→ Bilişsel Adanmışlık	0,52**	6,77	0,000	H2c	Desteklendi
Takım Sorumluluğu	→ Fiziksel Adanmışlık	0,13*	1,98	0,044	H3a	Desteklendi
Takım Sorumluluğu	→ Duygusal Adanmışlık	0,41**	4,75	0,000	H3b	Desteklendi
Takım Sorumluluğu	→ Bilişsel Adanmışlık	0,17*	2,61	0,009	H3c	Desteklendi
Fiziksel Adanmışlık	→ Bireysel Performans	0,43**	4,60	0,000	H4a	Desteklendi
Duygusal Adanmışlık	→ Bireysel Performans	0,19*	2,65	0,008	H4b	Desteklendi
Bilişsel Adanmışlık	→ Bireysel Performans	0,29**	3,65	0,000	H4c	Desteklendi

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

Güçlendirme ikliminin bilgi paylaşımı alt boyutunun işe adanmışlığın alt boyutları üzerine bir etkisi tespit edilememiş; H_{1a}, H_{1b} ve H_{1c} alt hipotezleri ve dolayısıyla H₁ temel hipotezi desteklenmemiştir.

Güçlendirme ikliminin alt boyutlarından yapılar ötesi otonomi fiziksel adanmışlığı ($\beta=,58$; $p<0,01$), duygusal adanmışlığı ($\beta=,33$; $p<0,01$) ve bilişsel adanmışlığı ($\beta=,52$; $p<0,01$); takım sorumluluğu ise fiziksel adanmışlığı ($\beta=,13$; $p<0,05$), duygusal adanmışlığı ($\beta=,41$; $p<0,01$) ve bilişsel adanmışlığı ($\beta=,17$; $p<0,05$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğunun işe adanmışlığın boyutlarına etkisine yönelik geliştirilen H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{3a}, H_{3b} ve H_{3c} alt hipotezleri ve dolayısıyla H₂ ve H₃ temel hipotezleri desteklenmiştir.



İşe adanmışlığın alt boyutlarından fiziksel adanmışlık ($\beta=,43$; $p<0,01$), duygusal adanmışlık ($\beta=,19$; $p<0,05$) ve bilişsel adanmışlık ($\beta=,29$; $p<0,01$) bireysel performansı pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. İşe adanmışlığın bireysel performansa etkisine yönelik geliştirilen H_{4a} , H_{4b} ve H_{4c} alt hipotezleri ve dolayısıyla H_4 temel hipotezi desteklenmiştir.

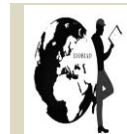
Yapısal modelin gücü değerlendirildiğinde güçlendirme ikliminin fiziksel adanmışlık üzerindeki değişimin % 63'ünü ($R^2=0,63$), duygusal adanmışlık üzerindeki değişimin % 55'ini ($R^2=0,55$) ve bilişsel adanmışlık üzerindeki değişimin % 60'ını ($R^2=0,60$) açıklamaktadır. Ayrıca model, bir bütün olarak bireysel performans üzerindeki değişimin % 71'ini ($R^2=0,71$) açıklamaktadır.

Aracı rolün sınamasında SmartPLS paket programı yardımıyla toplam etki yöntemi izlenmiştir. Aracı rolün ortaya konulmasında toplam etki yönteminin öngörüsünün Sobel testi, güç analizi ile Tip I ve II hata testi (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004) gibi diğer test yöntemlerinden daha iyi olduğu ileri sürülmektedir. Aracı rolün etkisinin testinde dolaylı etkilerin anlamlılığı hem aracı değişkenlerin yokluğunda (C yolu ile belirtilen toplam etki) hem de varlığında (C' yolu ile belirtilen direk etki) sınanmalıdır. Baron ve Kenny'nin (1986) ortaya koydukları 3 aşamadan oluşan yöntem de bu düşünceye dayalıdır:

- (i) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır,
- (ii) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır,
- (iii) Bağımsız değişkeni kontrol ettikten sonra, aracı değişkenin bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye dahil edilmesi durumunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi farklılaşmalıdır.

Tam aracılık etkisinde dolaylı etki (C' yolu) anlamlı iken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki (C yolu) toplam etkisi ortadan kalkmalıdır. Kısmi aracılık etkisi ise C' yolundaki ilişkinin şiddetinde azalma bir şekilde anlamlı kalmayı sürdürürken belirlenir, ancak dolaylı etki C yolunda istatistiksel olarak anlamlı kalarak mevcudiyetini devam ettirmelidir. Nihayetinde etki oranları (R^2), ara etkilerle aracı(lar) aracılığıyla açıklanan toplam etkiyi ortaya koymak için hesaplanmaktadır. Toplam etki yöntemi; tam ve kısmi aracılığı da ortaya çıkararak aracı değişken etkilerinin nicel olarak analizinde kullanılan bir yöntemdir (Shrout ve Bolger, 2002).

Tablo 3'te, aracı değişkenlerin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki dolaylı etkileri görülmektedir. Değişkenler arasında dolaylı ilişkiler görülmesine rağmen, bunlardan yalnızca dört tanesi anlamlı olarak ortaya çıkmıştır.



İşe Adanmışlığın Güçlendirme İklimi ve Bireysel Performans İle İlişkisinin İncelenmesi:
Hizmet Sektöründe Bir Araştırma

Tablo 3: Yapısal Modeldeki Dolaylı Etkiler

İlişki			Dolaylı Etki (β)
Bilgi Paylaşımı->	Fiziksel Adanmışlık->	Bireysel Performans	.050
Bilgi Paylaşımı->	Duyuşsal Adanmışlık->	Bireysel Performans	.006
Bilgi Paylaşımı->	Bilişsel Adanmışlık->	Bireysel Performans	.034
Yapılar Ötesi Otonomi ->	Fiziksel Adanmışlık->	Bireysel Performans	.235**
Yapılar Ötesi Otonomi ->	Duyuşsal Adanmışlık->	Bireysel Performans	.038
Yapılar Ötesi Otonomi->	Bilişsel Adanmışlık->	Bireysel Performans	.131**
Takım Sorumluluğu->	Fiziksel Adanmışlık->	Bireysel Performans	.086*
Takım Sorumluluğu->	Duyuşsal Adanmışlık->	Bireysel Performans	.046
Takım Sorumluluğu->	Bilişsel Adanmışlık->	Bireysel Performans	.079*

Güçlendirme iklimi ile bireysel performans arasındaki ilişkide işe adanmışlığın (fiziksel, duyuşsal ve bilişsel adanmışlık) aracılık rolünü sınamak amacıyla yapılan aracı değişken test istatistikleri Tablo 4 ve Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 4: Aracı Değişken Testi

Fiziksel Adanmışlığın Aracı Olduğu İlişki		Toplam Etki C yolu (β)	Toplam Etki C' yolu (β)	Etki Oranı
Yapılar Ötesi Otonomi ->	Bireysel Performans	.733**	.496**	.32
Takım Sorumluluğu ->	Bireysel Performans	.708**	.426**	.12

Fiziksel adanmışlığın yapılar ötesi otonomi ile bireysel performans arasındaki ilişkide kısmi aracılığın etki oranı 0,32 ve takım sorumluluğu ile bireysel performans arasındaki ilişkide ise kısmi aracılığın etki oranı 0,12 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla H₅ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 5: Aracı Değişken Testi

Bilişsel Adanmışlığın Aracı Olduğu İlişki		Toplam Etki C yolu (β)	Toplam Etki C' yolu (β)	Etki Oranı
Yapılar Ötesi Otonomi ->	Bireysel Performans	.733**	.430**	.18
Takım Sorumluluğu ->	Bireysel Performans	.708**	.394**	.11



Bilişsel adanmışlığın yapılar ötesi otonomi ile bireysel performans arasındaki ilişkide kısmi aracılığın etki oranı 0,18 ve takım sorumluluğu ile bireysel performans arasındaki ilişkide ise kısmi aracılığın etki oranı 0,11 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla H_5 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Örgütler, rekabetçi yapılarını artırabilmesi ve sürdürebilmesinde işgörenlerinin tutum ve davranışlarını istedikleri şekilde yönlendirebilmeleri için çeşitli uygulamalara sahiptirler. Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) bağlamında da çeşitli örgütsel uygulamaların, işgörenlerin tutum ve davranışlarını değiştirebileceği düşünülmektedir. Diğer bir ifade ile örgütlerin çeşitli uygulamalarına ilişkin işgörenlerde oluşan algılamalar tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Adil bir sosyal değişim ilişkisi işgörenleri pozitif olarak yönlendirebilmektedir (Organ, 1990). Bu çalışmada, işe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisi bankacılık ve finans gibi hizmet sektörü kurumlarındaki işgörenlerden elde edilen verilerin analizi ile incelenmiştir.

İşgörenlerin kurumlarına yönelik güçlendirme iklimi algılamaları değerlendirildiğinde bilgi paylaşımı, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğu aynı düzeyde ortaya çıkmıştır. İşe adanmışlıklarına ilişkin algılamalar ise sırasıyla en çok fiziksel, bilişsel ve en az ise duygusal adanmışlık olmuştur. İşgörenlerin bireysel performans algılamaları ise ortalamanın bir hayli üzerindedir.

Araştırmada elde edilen temel bulgulardan birisi güçlendirme ikliminin yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğu belirleyicilerinin fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlığın önemli öncülleri olduğudur. İşgörenlerin işe adanmışlıklarında fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarını rol performansına katabilmesinde, örgütün sağladığı otonomi ve takım sorumluluğu gibi iş kaynakları fonksiyonel bir role sahiptir. Örgütler işgörenlerine, işlerine yönelik uygulamalarında ne kadar çok özerklik alanı belirlerse, görevlerinin performanslı şekilde yerine getirilmesinde takım çalışmalarını ön plana çıkarıp sorumluluğu onlara yüklerse işe adanmışlık düzeyleri artmaktadır. Ulaşılan bu sonuç, Delbari ve diğerlerinin (2017) çalışmalarında ulaştıkları sonuçla tutarlıdır. Ayrıca bu sonuç Stringer'in (2007) adanmışlığın ortaya çıkabilmesinde güçlendirilmiş bir iklimin olması gerektiği ve Spreitzer'in (1995) de, güçlendirmenin adanmışlığı arttırabileceği görüşünü desteklemektedir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer temel bulgu ise işe adanmışlığın bireysel performansını artırdığıdır. Örgütlerde performansın ortaya çıkabilmesi için işgörenlerin işlerine adanmış olmaları önemli bir psikolojik güçtür. Araştırma verilerinin toplandığı kurumların işgörenler açısından ortaya koyduğu rekabetçi ortam, pek çok zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu zorluklar karşısında işgörenlerin mücadele ruhunu kaybetmeden sorunlara çözüm bulabilmek ve engelleri aşabilmek için işe adanmışlık gibi



güçlü bir kaynağa ihtiyaçları vardır. Adanmış bir işgören, zorlukların üstesinden gelebilir. Bu bağlamda bireysel performansın ortaya çıkmasında işe adanmışlık temel bir belirleyici olarak ortaya çıkmıştır. Ulaşılan bu sonuç, Rich ve diğerleri (2010), Bakker ve diğerleri (2004), Shimazu ve diğerleri (2012), Öncel (2017), Harter ve diğerleri (2002), Gierveld ve Bakker (2005) gibi araştırmacıların çalışmalarında ulaştıkları işe adanmışlığın performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonuçlarla tutarlıdır.

Çalışmada işe adanmışlığın güçlendirme iklimi ile bireysel performans arasındaki ilişkide aracılık rolü bakımından, yapılar ötesi otonomi ile bireysel performans ve takım sorumluluğu ile bireysel performans arasındaki ilişkide fiziksel ve bilişsel adanmışlığın kısmi aracılık etkisine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Fiziksel ve bilişsel adanmışlık, söz konusu bu değişkenler arasındaki ilişkiyi kısmi olarak güçlendiren bir role sahiptir. Bu bakımdan işgörenlerin işe yönelik fiziksel ve bilişsel adanmışlık seviyelerinin artırılması önem kazanmaktadır. Çünkü bu çalışmanın sonucunda, yapılar ötesi otonomi ile takım sorumluluğunun fiziksel ve bilişsel adanmışlığın güçlendirilmesine katkısı ve fiziksel ile bilişsel adanmışlığın da bireysel performansın artırılmasındaki gücü ortaya konulmuştur. Bu bağlamda ulaşılan bulgu, uygulama açısından da önemli bir sonucu ortaya çıkarmaktadır. Örgüt yönetimlerinin işgörelere görevlerine ilişkin planlama yapabilmeleri, amaç belirleyebilmeleri ve prosedürleri düzenlemelerinde özgürlük tanımaları ve işlere dair karar alma, sorunları çözme ve performansın yerinde getirilmesinde takımlara sorumluluk vermeleri algılamalarını ve davranışlarını etkileyebilir. Bu bakımdan yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğuna yönelik örgüt geliştirmelerinin yapılması, işgörenlerin hem işe adanmışlıkları hem de bireysel performanslarının artırılması açısından örgüt ikliminin daha uygun hale getirilmesinde önemli değişkenlerdir.

Adanmış işgörelere sahip olmak, örgütler açısından önemli bir ayrıcalıktır. Örgütlerde işgörenlerin adanmışlık seviyelerini artırabilmek için özellikle insan kaynakları yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Bu çalışma bakımından ortaya çıkan bilgi paylaşımı, otonomi ve takım sorumluluğu gibi iş kaynakları işgörelere mutlaka sağlanmalıdır. Bununla birlikte insan kaynakları yöneticileri kendi örgütlerinin gerçeklerini dikkate alarak başta iş tasarımı ve eğitim ve geliştirme fonksiyonları olmak üzere çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamalarını işgörenlerin adanmışlık seviyelerini daha da artıracak şekilde yeniden tasarlamalıdır.

Araştırma örnekleminin sadece tek bir sektörün işgörenleri ile sınırlandırılması, önemli bir kısıttır. Dolayısıyla yapılan analizler bu örneklem kapsamındadır. Buna karşılık işe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin ortaya konulması yazına çok değerli



sonuçlar arz etmektedir. İlgili yazında işe adanmışlığın sonuçlarının bireysel ve örgütsel düzeyde önemli olduğu vurgulanmaktadır. Fakat işe adanmışlığı ortaya çıkaracak uygulamalar konusunda hala eksiklikler söz konusudur. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, iş kaynakları yanına kişisel kaynaklar da eklenerek işe adanmışlık üzerine etkisi incelenebilir. Örgüt yapısı ve kültürünün işe adanmışlığa etkisi araştırılabilir. Ayrıca işe adanmışlığı artırılacak hedef kitlenin özellikleri dikkate alınarak farklı bağlamsal ortamlar oluşturularak çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

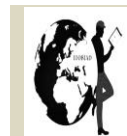
- Akturan, A. (2015). Algılanan Güçlendirme İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yaratıcı Performans Arasındaki İlişkilerin Saptanması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli Üniversitesi, SBE, Kocaeli.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Appelbaum, S. H., Hébert, D. ve Leroux, S. (1999). Empowerment: Power, Culture and Leadership – A Strategy or Fad For The Millennium?. *Journal of Workplace Learning*, 11(7), 233-254.
- Ariani, D. W. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.
- Arslan, E. T. ve Demir, H. (2017). İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 371-389.
- Ashforth, B. E. ve Humphery, R. H. (1995). Emotion in the Workpkace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, 383-398.
- Aybas, M. (2014). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Bakker, A. B., Demerouti. E. ve Verbeke, W. (2004). Using The Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance, *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.



- Bakker, A. B. (2008). Building Engagement in the Workplace. In C. Cooper ve R. Burke (Eds.), *The Peak Performing Organization*. London: Routledge.
- Bal, E. A. (2009). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, 546-552.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bingöl, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. 9. Baskı, Ankara: Beta Basım Yayınları.
- Blanchard, K., Carlos, J. P. ve Randolph, A. (1995). *The Empowerment Barometer*. San Diego: Blanchard Companies.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange, *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Bostancı, H. ve Ekiyor, A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1), 37-51.
- Chiang, C. F. ve Hsieh, T. S. (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 3, 180-190.
- Chin, W. W. (2001). *PLS-Graph User's Guide Version 3.0*. C. T. Bauer College of Business, University of Houston, Houston, Texas.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., ve Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results From A Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2), 89-217.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*. (T. Somay, Çev.), İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.



- Delbari, S., Rajaeepour, S. ve Delbari, M. (2017). Investigating the Relationship between Empowerment Climate and Work Engagement of Nurses. *Social Science and Humanities Journal*, 1(3), 188-200.
- Elbeyi, P., Öztürk, Y. ve Arslantürk, Y. (2011). The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction: A Study on Hotels In Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the Journey to Empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19-32.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Lloret, S. (2006). Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-74.
- Gierveld, J. H. ve Bakker, A. B. (2005). *De Invloed Van de Secretaresse [The Influence of the Secretary]*. Diemen, The Netherlands: Manpower.
- Gill, D. S. (2007). Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement?. *Doctor of Philosophy Dissertation*. Kansas State University, Manhattan.
- Gilmer, B. V. H. (1971). *Endustrial and Organizational Psychology*. Newyork: Mc Grawhill, Inc.
- Günsel, A., Altındağ, E., Keçeli, S. K., Kitapçı, H. ve Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and Consequences of Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Networking. *Kybernetes*, 47(1), 186-207.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2013). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Honold, L. (1997). A Review of The Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
- Harputluoğlu, D. D. ve Polat, D. D. (2017). İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(13), 435-450.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.



**İşe Adanmışlığın Güçlendirme İklimi ve Bireysel Performans İle İlişkisinin İncelenmesi:
Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**

Haşiloğlu, S. B., Baran, T. ve Aydın, O. (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 19-28.

Hernandez, B., Stanley, B. ve Miller, L. (2014). Job Embeddedness and Job Engagement: Recommendations for a Supportive Social Work Environment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(4), 336-347.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Karakaş, A. ve Serçek, S. (2014). Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(2), 90-107.

Keser, A. ve Yılmaz, G. (2012). İşe Bağlanma. A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* içinde (109-135) Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık.

Kiernan, M. J. (1998). *Değişime ya Uyun ya da Kaybolun*. (K. Tunçbilek, Çev.). İstanbul: Form Yayınları, No:56.

Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayın ve Dağıtım.

Koyuncu, M., Burke, R. J. ve Fiksenbaum, L. (2006). Work Engagement Among Women Managers and Professionals in A Turkish Bank: Potential Antecedents and Consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.

Kurtpınar, M. (2011). Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Genelkurmay Başkanlığı, Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.

Kutunis, R. Ö. ve Oruç, E. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2, 145-159.



Litwin, G. H. ve Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division and Research, Boston: Harvard Business Scholl.

MacKinnon, D. P., Lockwood C. M. ve Williams, J. (2004). Confidence Limits For The Indirect Effect: Distribution of The Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.

Maunoa, S., Kinnunen, U. ve Ruokolainen, M. (2007). Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.

Mills, M. J., Fleck, C. R. ve Kozikowski, A. (2013). Positive Psychology At Work: A Conceptual Review, State-of-Practice Assessment, and A Look Ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2), 153-164.

Mondy, R. W., Holmes, R. E. ve Flippo, E. B. (1983). *Management: Concept and Practices*. U.S.A: Allyn and Bacon Inc.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.

Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.

Öncel, L. (2007). Öğretmenlerin İşleriyle Bütünleşme Düzeylerinin Performansları ve İş Yerinden Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi, SBE, İstanbul.

Reeshad, S. D., Bradley, J. B., Selena, W. ve Lisa, L. T. (2008). Defining Employee Engagement For Productive Research and Practice. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 52-55.

Rich, B. L. (2006). Job Engagement: Construct Validation and Relationships with Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation. *Unpublished Dissertation Thesis*. University of Florida.

Rich, B. L., Lepine, Jeffrey A. ve Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *The Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

Saeman, R. (1992). The Environment and The Need For New Technology: Empowerment and Ethical Values. *The Colombia Journal of World Business*, 17, 186-193.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.



Salanova, M., Agut, S. ve Peiro', J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.

Salanova, M. ve Schaufeli, W. B. (2008). A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.

Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Seibert, S. E., Silver, S. R., ve Randolph, W. A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.

Seligman, M. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K. ve Kawakami, N. (2012). Do Workaholism and Work Engagement Predict Employee Well-Being and Performance in Opposite Directions?. *Industrial Health*, 50(4), 316-21.

Shrout, P. E. ve Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.

Si, S. ve Wei, F. (2012). Transformational and Transactional Leaderships, Empowerment Climate, and İnnovation Performance: A Multilevel Analysis in The Chinese Context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320.

Sigler, T. V. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.

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

Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.



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, 679-704.

Stringer, C. (2007). The Relationship Between Strategic Alignment, Meaningful Work, and Employee Engagement. *Unpublished Dissertation Thesis*. The University of New Mexico, Mexico.

Tagiuri, R. ve Litwin G. H. (1968). *Organizational Climate, Explanations of A Concept*, Division of Research Graduate Scholl of Business Administration. Boston: Harvard University.

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

Wei, F., Yuan, X. ve Di, Y. (2010). Effects of Transactional Leadership, Psychological Empowerment and Empowerment Climate on Creative Performance of Subordinates: A Cross-level Study. *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), 29-46.

Yasım, Y. K. ve Işık, U. (2017). Yapısal Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Taş İşleme Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 377-386.

