

İşe tutkunluğun, yapısal güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve hedeflerin içselleştirilmesi yoluyla geliştirilmesi

Enhancing job engagement through structural empowerment, organizational identification and goal internalization

Nurdan Özarallı¹

Received Date: 01 / 05 / 2017

Accepted Date: 22 / 06 / 2017

Öz

Amacımız, araştırmamızın odak noktası olan işe tutkunluk pozitif ruh halinin güdüsel bir süreç olarak gelişmesinde etkili olan faktörleri incelemektir. Çalışmamızda işe tutkunluk düzeyini yordayacağını düşündüğümüz yapısal güçlendirme, örgütle özdeşleşme ve hedefi içselleştirme arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçladık. 260 MBA öğrencisinden elde edilen verilerin analizi yapısal güçlendirme olarak kavramsallaştırılan fırsat, destek, bilgi, kaynaklara ulaşım, biçimsel ve biçimsel olmayan güç yönetsel uygulamalarının, örgüte yönelik birlik ve aidiyet algularını artırdığını göstermiştir. Kendilerini örgütleriyle sosyal anlamda özdeşleştiren çalışanlar örgütün hedeflerini içselleştirmekte yani enerjilerini örgütün amaçlarına ulaşması yönünde yoğunlaştırma istekleri artmaktadır. Örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumlu hale gelmesi sonucunda ise, çalışanların işe tutkunluk düzeyleri artmaktadır. Araştırmamızın sonuçları, örgütlerin çalışanlarına etkin çalışma koşulları sunmasının önemine dikkat çekmektedir.

Anahtar sözcükler: Yapısal güçlendirme, Örgütle özdeşleşme, Hedefin içselleştirilmesi, İşe tutkunluk

Abstract

The purpose of this study is to examine those factors which lead to job engagement- a positive mood- to emerge as a motivational process. We aimed to investigate the relationships among structural empowerment, organizational identification and goal internalization which, we assumed, would predict job engagement. Data were collected from a sample of 260 MBA students. The provision of structural empowerment practices, namely opportunity, support, information, having access to resources, formal and informal power were shown to increase the employees' sense of belongingness to and identifying with their organizations, which, in turn, led to increased levels of goal internalization and a high desire to focus their energies to reach the goals. As a result of compatible organizational and individual goals, employees' job engagement increased. The overall results of our study emphasizes the importance of providing effective work conditions.

Keywords: Structural empowerment, Organizational identification, Goal internalization, Job engagement

1. Giriş

Son yıllarda işe tutkunluk kavramıyla ilgili yapılmış olan pek çok araştırma, işe tutkunlukla performans arasındaki ilişkiye dikkat çekmiş (Tasker, 2004, Chang 2006, Smythe, 2008), çalışanların işe tutkuyla sarılmalarını sağlamak için örgütler ya da yöneticilerin kullandığı yol ve yöntemleri incelemişlerdir (Sensis, 2005, Konrad, 2006, Fenci ve Masarech, 2008). Örgütlerin yönetsel uygulamaları sağladıkları yapısal ve psikolojik güçlendirme unsurlarının çalışanların iş doyumunu artırdığı, işlerine ve örgütlerine daha fazla bağlandıkları yapılan araştırmalarla gösterilmiştir (Armstrong ve Laschinki, 2006; Boonyarit vd., 2010). Çalışanların işlerini işletmenin hedeflerini benimseyerek, istekli ve katılımcı bir biçimde gerçekleştirmesi isteniyorsa, onlara

¹ Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İstanbul/TÜRKİYE, nozaralli@marmara.edu.tr

kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandığı ve kurumun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullar sağlanmalıdır (Koçel, 2007). Yönetmel uygulamalarla sağlanan yapısal güçlendirmenin bireysel düzeye yansımaları olacağından hareketle çalışmamızda, yapısal güçlendirme uygulamalarının, yüksek enerji, anlam, adanmışlık, şevk, odaklanma gibi tanımları olan işe tutkunluk pozitif ruh hali üzerindeki etkisini inceleyeceğiz.

Çalışma ortamındaki güç ve fırsat yapılarına ulaşabilen bireyler örgütlerine daha fazla bağlanacaklar (Armstrong ve Laschinger, 2006), örgüte yönelik birlik ve aidiyet algılarının artmasıyla kendilerini örgütleriyle sosyal anlamda özdeşleştireceklerdir. Örgütle özdeşleşme bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumlu hale gelmesini ifade eder. Çalışan, örgütün amaçlarını kendi kişilik sistemine dahil etmek için kişiselleştirir. Dolayısıyla, örgüte aidiyet duyguları artan çalışanların, örgütün hedeflerini içselleştireceklerini yani enerjilerini örgütün amaçlarına ulaşması yönünde yoğunlaştırma isteklerinin artacağını varsaydık. Menon (2001) da, psikolojik düzeyde güçlendirme sürecini oluşturan üç temel algılanan güç boyutundan kontrol ve yeterlilik duygularının yanısıra hedefin içselleştirilmesinin önemine dikkat çekmiştir. Örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumlu hale gelmesi sonucunda işe, çalışanların işe tutkunluk ya da adanmışlık düzeyleri artacaktır. İşe tutkunluk, bireyin işine karşı ne derecede özen gösterdiğini ve işindeki rolünü icra ederken dikkatini ne derecede işine verdiğini ifade eden ve performansla ilişkilendirilen önemli bir sonuçtur.

Dolayısıyla çalışmamızda işe tutkunluk düzeyini yordayacağını düşündüğümüz yapısal güçlendirme uygulamalarının örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisini, örgütle özdeşleşme ile hedef içselleştirme arasındaki ilişkiyi ve nihayet hedef içselleştirmenin işe tutkunluk üzerindeki etkisini inceleyeceğiz.

2. Alan yazın

İşletmeler güçlendirmeyi hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlayıp yaşamlarını sürdürmek ve hatta rekabet yaratarak proaktif olmaya yönelik stratejik bir avantaj olarak kullanabilirler. Kuramsal temellerini Kanter'in (1977) yapısal güçlendirme teorisinden alan çalışmamızda yönetmel uygulamalarla sağlanan yapısal güçlendirme (structural empowerment) çalışmalarının, çalışanların güçsüzleşmesine neden olan sosyal ve yapısal engelleri ortadan kaldıracağı ve bireysel düzeydeki iş çıktılarına olumlu yansımalarının olacağı varsayılmıştır.

Yapısal güçlendirme konusundaki çalışmaların öncülerinden Kanter gücü geleneksel hiyerarşik düzen bağlamındaki güç kavramından farklı olarak, kaynakları seferber edebilme ve hedeflere ulaşabilmeyi mümkün kılma biçiminde tanımlamıştır (Laschinger ve Finegan, 2005). İşletmeler artık eğitim düzeyi çok daha yüksek ve kalifiye çalışanlar istihdam etmektedirler. Eğitim düzeyi ve buna bağlı olarak beklentileri de yüksek olan çalışanlardan, pasif bir şekilde yönetimin talimatlarını yerine getirmelerini beklemek gerçekçi değildir. Kanter (1977) *Men and Women of the Corporation* adlı kitabında güçlendirmeyi, "bir bireyin amaçlara ulaşmak için mevcut kaynaklardan yararlanma ve bağımsız şekilde kararlar alma yeteneği" olarak tanımlamıştır. Çalışanlar ancak işlerinde gelişebilmelerini ve öğrenmelerini sağlayacak bilgiye, desteğe, kaynaklara ve fırsatlara ulaşabildiklerinde güçlendirilmiş olurlar. Örgütlerin başarılı olabilmeleri için, bireylere başarı fırsatı sağlayan bir yapıya sahip olmaları gerektiğini söyleyen Kater, çalışanları güçlendirmek için (1) fırsat yapısı [opportunity structure] ve (2) güç [power structure] yapısı olmak üzere iki temel "güçlendirme" yapısından bahseder.

Özarallı, N (2017). İşe tutkunluğun, yapısal güçlendirme, örgütle özdeşleşme ve hedeflerin içselleştirilmesi yoluyla geliştirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(4), 1258-1273.

Fırsat yapısı, örgütteki gelişim ve öğrenme olanaklarına ve bunun yanı sıra bilgi ve becerilerin geliştirilebilmesi için zorlu görev ve fırsatlara ulaşabilmeyi ifade eder. *Güç yapısı* ise çalışanların işini iyi yapabilmeleri için gerekli olan bilgiye, desteğe ve kaynaklara ulaşmayla ilgili örgütsel özellikleri kapsar (Laschinger vd., 2010, 5). *Bilgi* [information] boyutu, işleri yürütmek için gerekli olan bilgiye sahip olmakla ilişkilidir ve örgütsel kararlar ve politika değişimlerinden önceden haberdar olmak gibi çalışanın bilgiye ulaşabilme derecesini yansıtır. *Destek* [support] boyutu, çalışana örgütte risk içeren yenilikçi faaliyetlerde bulunması için ne derecede izin verildiğini ve çalışanın yaptığı işler hakkında üstlerinden, iş arkadaşlarından ve astlarından ne düzeyde geri bildirim, rehberlik ve yardım aldığıyla ilgilidir. *Kaynak* [resources] boyutu, çalışanın görevlerini etkili şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu malzeme, para, ödül ve diğer kaynaklara ulaşabilme derecesini yansıtır. Kanter'e göre bu güçlendirme yapılarına ulaşmak, biçimsel güç ve biçimsel olmayan güç sistemleriyle gerçekleşir. *Biçimsel güç* [formal power] karar verme konusunda çalışana sağlanan insiyatifi, görevlerin esnekliğini ve görünürlüğü ifade eder. *Biçimsel olmayan güç* [informal power] ise çalışanın astları, üstleri ve çalışma arkadaşları ile kurduğu ilişki, yardımlaşma ve işbirliği bakımından sahip olduğu güç düzeyini yansıtır.

2.1. Yapısal güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme

Kanter'e göre yönetim çalışma etkililiğini sağlayacak uygun koşulları yaratmalı, çalışanların işlerini anlamlı ve etkili bir şekilde başarabilmeleri ve yeteneklerini azami düzeye çıkarabilmeleri için yukarıda sözü edilen güç araçlarını sağlayarak çalışanlarını güçlendirmelidir (Laschinger vd., 2010,5). Çalışanlar bu fırsat ve güç yapılarına ulaşamadıkları zaman, kendilerini "güçsüz" hissederek, engellenmişlik ve umutsuzluk duygusu yaşarlar. Kanter'e göre, çalışanların güçsüzlük hissi yaşamaması ise düşük iş doyum ve örgütsel bağlılık, yüksek iş stresi ve tükenmişlik (Laschinger vd., 2001), devamsızlık, yüksek işten ayrılma niyeti ve işgücü devri (Hauck vd., 2011) gibi olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır. Öte yandan, yapılan çalışmalar göstermektedir ki çalışma ortamındaki güç ve fırsat yapılarına ulaşabilen, yani güçlendirilmiş bireyler yenilikçi davranışlar gösterirler (Knol ve van Linge, 2009), iş doyumları yüksektir (Boonyarit vd., 2010), yönetime güven duyarlar (Laschinger vd., 2001), çalışma etkililikleri artar (Laschinger vd., 2001), işlerine ve örgütlerine daha fazla bağlanırlar (Armstrong ve Laschinki, 2006) ve örgütlerine duygusal bağlılıkları artar (Tolay vd., 2012).

Güçlendirme literatürü incelendiğinde, yapısal güçlendirmenin hem genel olarak örgütsel bağlılık, hem de duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğu gösterilmiştir (DeCicco vd., 2006). Harris ve Cameron (2005), örgüte bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyan çalışmalarında Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu bağlılık (duygusal, minnet ve çıkar bağlılıkları) tanımlarından sadece duygusal bağlılığı özdeşleşme ile ilişkilendirmişlerdir. Ashforth ve Mael (1989, 34) örgütsel özdeşleşmeyi bireyin "örgütün başarılı ya da başarısız olma durumunda örgüte aidiyetin, birlik olmanın algılanması" şeklinde tanımlar. Örgütle birey arasındaki ilişkiyi açıklayan en önemli değişkenlerinden biri olarak kabul edilen örgütsel özdeşleşme, çalışan ile mensubu olduğu örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ifade edilebilir. Bu psikolojik bağ, çalışanların mensubu oldukları örgütün tanımlayıcı özelliklerini kendi özellikleri olarak benimsediklerinde ve örgütün değerlerini kendi değer sistemine kattıklarında gerçekleşir. Sosyal Kimlik Kuramı kapsamında açıklanan örgütsel sosyalleşmenin spesifik bir biçimi olan örgütsel özdeşleşme bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri, kendilerini mensubu oldukları örgütle tanımlamaları ve adeta "bir" hissetmeleri anlamına gelmektedir (Reade, 2001).

Özarallı, N (2017). Enhancing job engagement through structural empowerment, organizational identification and goal internalization. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(4), 1258-1273.

Örgütsel özdeşleşme alanında yapılan araştırmalara göre çalışanların kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmelerini olumlu yönde etkileyen faktörlerden bazılarının, kariyer gelişimi ve başarı fırsatı, işin özerkliği (Polat, 2009), denetim etkinliği (Bamber ve Iyer, 2002), amir desteği (Reade, 2001), örgütte yeterli ve doğru bilgi edinme (Dutton vd., 1994), kişiler arası yakın ilişkiler ve sosyal etkileşim (Mael ve Ashforth, 1992) gibi yapısal güçlendirme uygulamaları olduğunu görmekteyiz. Bu tarz yapısal güçlendirme uygulamalarıyla işgörenin çalıştığı örgütün kendi refahı ve iyiliği ile ilgilendiğini hissetmesi, kendisinin bilgisine başvurulduğunu, eğitimine ve kariyer olanaklarına değer verildiğini algılaması sonucu çalışan kendini mensubu olduğu örgütle özdeşleştirecektir. Dolayısıyla, birinci hipotez aşağıdaki gibidir:

H1: Yapısal güçlendirme, örgütsel özdeşleşmenin anlamlı ve olumlu bir yordayıcısıdır.

2.2. Örgütsel özdeşleşme ve Hedef içselleştirme

Örgütsel özdeşleşme, örgütün etkililiğine katkısı ve çalışan açısından önemli olması nedeniyle çok sayıda örgütsel davranış araştırmasına konu olmuştur. Çalışanlar, aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için mensubu oldukları örgütle özdeşleşirken örgütler de çalışanlarının özdeşleşmesini güçlendirmek isterler zira örgütle özdeşleşmenin, çalışanın performansını arttıran bir etki yapacağına inanılmaktadır (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, vd., 1994). Alanyazında çalışanlar örgütsel özdeşleşme algılamalarının çalışanların paylaşım duygusunu arttığını, iş ortamındaki iletişim sorunlarını azalttığını, örgütsel değişime karşı güven oluşturarak değişim sürecini hızlandırdığını, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve verimlilik ile olumlu bir ilişkide olduğunu belirtmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Kendisini tamamen örgütü ile bütünleştiren bir birey örgüt dışındaki insanlarla etkileşimde de kendilerini örgütün temsilcisi olarak görmekte, onun çıkarları doğrultusunda hareket etmekte, örgüt değer ve amaçlarına karşı zıt tutum gösterenlerden kendilerini ayırmaktadır (Miller vd., 2000). Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar, örgüte daha sadık ve uyumlu olmakta (Dutton vd., 1994), örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeleriyle aslında kendi amaç ve değerlerine de ulaşmaktadırlar (Edwards, 2005). Özdeşleşme, bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumlu hale gelmesiyle ilgilidir. Çalışan, örgütün amaçlarını kendi kişilik sistemine dahil etmek için kişiselleştirir. Dolayısıyla, kendini örgütün kimliğiyle tanımlayan örgüt üyeleri, örgütün hedef ve değerlerini kendi bireysel hedefleri gibi kabul edecek ve içselleştireceklerdir. O halde,

H2: Örgütsel özdeşleşme, hedef içselleştirmenin anlamlı ve olumlu bir yordayıcısıdır.

Bu açıklamalar ışığında kurum ile özdeşleşmenin yapısal güçlendirme ile hedef içselleştirme arasındaki ilişkide bir ara değişken olarak ortaya çıkması beklenmektedir. Dolayısıyla, üçüncü hipotez aşağıdaki biçimde kurulmuştur:

H3: Örgütsel özdeşleşme, yapısal güçlendirme ile hedef içselleştirme arasındaki ilişkide bir ara değişken olarak rol alacaktır. Şöyle ki, yapısal güçlendirmenin hedefi içselleştirme üzerindeki etkisi, örgütsel özdeşleşme araya girdiğinde azalacak veya ortadan kalkacak ve yapısal güçlendirmenin hedef içselleştirme üzerindeki etkisinden daha az olacaktır.

2.3. Hedef içselleştirme ve İşe tutkunluk

Hedefin içselleştirilmesi, Menon'ın (2001) psikolojik güçlendirme tanımının boyutlarından biri olup bireyin tüm enerjisini bir hedefe, değer verilen bir sonuca veya önemli ve anlamlı bir projeye yönlendirmesinde algıladığı gücü ifade eder. "İçsel görev motivasyonu" (Thomas ve

Özarallı, N (2017). İşe tutkunluğun, yapısal güçlendirme, örgütle özdeşleşme ve hedeflerin içselleştirilmesi yoluyla geliştirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(4), 1258-1273.

Velthouse, 1990, 666-667) olarak adlandırılan psikolojik güçlendirmenin Menon (2001) tarafından yapılan tanımında algılanan kontrol, algılanan yeterlilik ve hedef içselleştirme üç temel güç boyutunu oluşturmaktadır. Hedef içselleştirme, çalışanın örgütün hedefleriyle özdeşleşmesi ve böylece yaptığı işin bir anlam kazanmasıyla ilgili olan bir biliştir. Çalışan düzeyindeki iş hedeflerinin ötesine geçerek örgüt hedeflerinin benimsenmesini ve enerjinin bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için yoğunlaştırılmasını ifade eder. Menon (2001), hedef içselleştirme ile işe bağlanma (job involvement--psikolojik olarak kendisini işiyle tanımlama ve işini yaşamının merkezi olarak görme) arasındaki olumlu yöndeki yüksek ilişkiye dikkat çekmiştir.

Örgüt hedeflerini içselleştirme ile işe ya da çalışmaya tutkunluk [work engagement] arasındaki olumlu ilişkiden de söz etmek mümkündür. İşe tutkunluk, “pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili ruh hali” biçiminde tanımlanabilir (Schaufeli vd , 2002). İşe tutkunluk güdül bir süreç olup üç boyutlu bir kavram olarak incelenir. *Dinçlik* [vigor], *adanmışlık* [dedication] ve *yoğunlaşma* [absorption] olarak isimlendirilen bu boyutlar bireyin çalışma faaliyeti ile olan ilişkisini tanımlar. Dinçlik boyutu, bireyin çalışma faaliyeti sürecinde zihinsel açıdan güçlü, enerjik olmasını ve zihinsel dayanıklılığını temsil eder. Yaptığı işin kendisi ile güdülenen birey zorluklar karşısında azimle ve sebatla çaba sarfederek işini yapmaya devam eder. Adanmışlık, bireyin işine yüklediği güçlü bir bağlılığı temsil eder. Birey yaptığı işin önemli, anlamlı, ilgi çekici ve bir amaca hizmet ettiğini düşünerek gurur, ilham, şevk gibi duyguları yaşar ve dolayısıyla işini hevesle yapar. Yoğunlaşma, bireyin yaptığı işe tamamen odaklanması demektir. İşine odaklanmış bir birey ise yaptığı işe kendisini kaptırır, zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve mutlu bir şekilde işini yapmayı mola vermeksizin sürdürür.

İşe tutkunluk, arzu edilen işgören tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmada önemli katkıları olan motivasyonel bir faktördür. Yaşam kalitesini, çalışanın fiziksel ve zihinsel sağlığını ve refahını artırır ve yapıcı stresi besler (Wrzesniewski, vd., 2002). Ayrıca çalışanın iş performansını ve toplumsal faaliyetlere katılımını olumlu yönde etkilemektedir (Simmons, 2002). Rich vd. (2010) çalışanın işe tutkunluğunun, iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini bildirmektedir.

Bugüne kadar yapılan araştırmalarda işe tutkunluğun birçok ortamsal faktörden olumlu yönde etkilendiği bulunmuştur. Öğrenme olanakları, özerklik, performansla ilgili geri bildirim, yönetici desteği, kurum desteği ve ödüller (örn. Schaufelli ve Bakker, 2004; Koyuncu vd., 2006; Saks, 2006; Llorens vd., 2006) bu dış kaynaklardan bazılarıdır. İş ortamına dair bu özelliklerin yanı sıra özyeterlilik, özsaygı, esneklik ve iyimserlik gibi (örn. Salmela-Aro ve Nurmi, 2007; Xanthopoulou vd., 2009) bireysel özellikler de çalışmaya tutkunluğu açıklayan faktörler arasındadır.

Bu araştırmada bireyin örgüt hedeflerini içselleştirme düzeyi de işe tutkunluğu yordayan bir değişken olarak ele alınmıştır. Birey, örgüt hedeflerini benimsemesi ve içselleştirmesi sonucunda doğal olarak örgütün amaçları doğrultusunda performans davranışları sergilemek isteyecektir. Dolayısıyla birey içsel bir görev motivasyonu ile tüm enerjisini değer verilen bir sonuca ve anlamlı bir projeye yönlendirecek, kendini işine adayacak ve tamamen işine odaklanacaktır. Böylece, dördüncü hipotez aşağıdaki biçimde kurulmuştur:

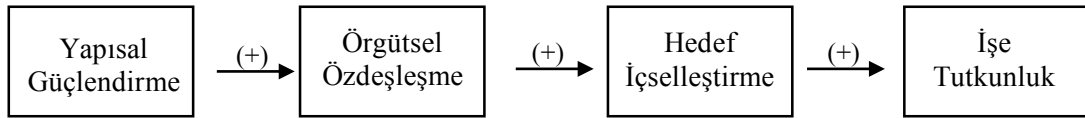
H4: Hedef içselleştirme, işe tutkunluğun anlamlı ve olumlu bir yordayıcısıdır.

Özarallı, N (2017). Enhancing job engagement through structural empowerment, organizational identification and goal internalization. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(4), 1258-1273.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında hedef içselleştirmenin örgütle özdeşleşme ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide bir ara değişken olarak ortaya çıkması beklenmektedir. Dolayısıyla, beşinci hipotez aşağıdaki biçimde kurulmuştur:

H5: Hedef içselleştirme, örgütsel özdeşleşme ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide bir ara değişken olarak rol alacaktır. Şöyle ki, örgütsel özdeşleşmenin işe tutkunluk üzerindeki etkisi, hedef içselleştirme araya girdiğinde azalacak veya ortadan kalkacak ve örgütsel özdeşleşmenin işe tutkunluk üzerindeki etkisinden daha az olacaktır.

Yukarıda bahsedilen tüm değişkenler arası ilişkiler ve hipotezlerin şematik modeli aşağıdaki gibidir:



3. Yöntem

3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini İstanbul'daki özel ve devlet üniversitelerinin MBA programlarında eğitim alan ve aynı zamanda özel sektörde çalışan 260 kişi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan bu kişilerin %48'i kadın, %52'si erkektir. Katılımcıların % 40'ı 20-30 yaşında, % 45'i 31-40 yaşında, % 15'i ise 40 yaş üzerindedir. Katılımcıların % 55'i bekâr, % 45'i evlidir. Araştırmaya katılanların % 60'ının çalıştıkları kurumda yönetsel rolü bulunmamakta iken, %20'si alt kademe yönetici, %15'i orta kademe yönetici ve %5'i ise üst kademe yöneticidir. Katılımcıların buldukları kurumda ne kadar süredir çalıştıklarına bakıldığında, %27'sinin 1 yıl ve daha az, %44'ünün 2 ila 5 yıl arasında, %18'inin 6 ila 10 yıl arasında ve %11'inin 10 yıldan fazla süredir çalıştıkları görülmüştür.

3.2. Uygulama

Anketler kolayda örneklem yöntemiyle gönüllülük esasına dayalı olarak 300 MBA öğrencisine elden dağıtılmıştır. Sınıflarda derslerden önce öğrencilere dağıtılan anketler yaklaşık 15 dakikalık sürenin sonunda araştırmacı tarafından geri toplanmıştır. Anketlerin toplanması yaklaşık bir ay sürmüştür. Öğrencilerden 260 kişi anketleri eksiksiz doldurmuş ve % 86 cevaplanma oranına ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 18 programından yararlanılmıştır.

3.3. Ölçekler

Araştırmada katılımcılara beş bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. İlk bölümde katılımcının demografik özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. Takibeden bölümlerde sırasıyla yapısal güçlendirme, örgütle özdeşleşme, hedefin içselleştirilmesi ve işe tutkunluk ölçekleri yer almaktadır. Yapısal güçlendirmeyi ölçmek için Chandler (1986) tarafından geliştirilen "Çalışma Etkililiği Koşulları Anketi" (Conditions of Work Effectiveness) ölçeğinin Laschinger vd. (2001) tarafından düzenlenen kısaltılmış formu kullanılmıştır. 19 ifadeden oluşan bu ölçekte "işimde yeni beceri ve bilgiler edinebilme şansı" ve "ihtiyaç duyduğumda bana yardım temin edilmesi" gibi ifadeler bulunmaktadır. Ölçekteki altı alt boyut, kendi içlerinde değerlendirilerek her bir boyut için hesaplama yapılabildiği gibi, tüm boyutların toplanmasıyla toplam yapısal güçlendirme puanı da elde edilebilmektedir (Knol ve Van Linge, 2009, 362). Bu ölçekte ifadeler "1=Hiç bir zaman" ile "6=Her zaman" arasında değişen altılı Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Örgütle

özdeşleşme ölçeğini oluşturan ifadeler Mael ve Ashforth'un 1992'te gerçekleştirdikleri çalışmadan alınmıştır. "Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım", "Biri çalıştığım işyeri için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim" ölçekte yer alan 6 ifadeye iki örnek olarak verilebilir. Hedefin içselleştirilmesi ölçeğinin kaynağı Menon'un 2001'deki araştırmasıdır. Hedefin içselleştirilmesi yazarın bu çalışmasında yer alan psikolojik güçlendirme ölçeğinin bir boyutunu oluşturmaktadır. beş ifadeden oluşan ölçekte "kurumumun hedefleri bana ilham verir" ve "kurumumun amaçlarına ulaşması yönünde çalışmaya hevesliyim" gibi ifadeler bulunmaktadır. Örgütle özdeşleşme ve hedefin içselleştirilmesi ölçeklerindeki ifadeler altılı Likert ölçeği ile "1=Kesinlikle Katılmıyorum" ile "6=Tamamen Katılıyorum" arasında sıralanan seçenekler üzerinden cevaplandırılmıştır. İşe tutkunluk, Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen 17 ifadeli ölçeğin (Utrecht Work Engagement Scale - UWES), Schaufeli vd. (2006) tarafından dokuz ifadeye indirgenmiş versiyonu ile ölçülmüştür. Ölçekte, çalışmaya tutkunluğun üç alt boyutu olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma üçer ifade ile temsil edilmektedir. Turgut (2011) tarafından Türkçeye çevrilen ölçekte "İşim bana ilham verir" ve "İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim" örnek ifadelerdir. Bu ölçekteki ifadeler ise, "1=Hiçbir zaman" ile "6=Her zaman" arasında değişen altılı Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçekler İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Türkçe formun çeviri geçerliliği, geri tercüme (ters çeviri) tekniği ile sınanmıştır.

4. Bulgular

4.1. Ölçeklerin güvenilirlik ve faktör geçerliliği testleri

Bu bölümde öncelikle ölçüm araçlarına ait Cronbach Alpha katsayıları ve temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak ölçeklerin faktör geçerlilikleri test edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen iç tutarlılık değerlerinin tamamının $\alpha = 0,85$ 'in üzerinde olduğu bulunmuştur. Buna göre ölçme araçlarının güvenilirliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütle Özdeşleşme ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre (KMO= 0,855; Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 310,296, df: 15, $p < 0,001$, açıklanan varyans %61) ölçeğin tek boyutlu olduğu doğrulanmış ve orijinal ölçek ile tutarlı bir yapıya ulaşılmıştır. Hedef İçselleştirme Ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, KMO= 0,865; Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 362,498, df: 10, $p < 0,001$, açıklanan varyans %74) ölçeğin tek boyutlu olduğu doğrulanmış ve orijinal ölçek ile tutarlı bir yapıya ulaşılmıştır.

İşe tutkunluk ölçeği için uygulanan faktör analizi sonucunda, ifadelerin orijinal ölçekteki gibi, üç boyut altında toplanması beklenmiş ancak ölçek iki faktörlü bir yapı vermiştir. Birinci faktör altında dinçlik ve adanmışlık boyutlarını temsil eden ifadeler bir araya toplanarak bir grup oluşturmuşlardır. Bu boyuta "dinçlik-adanmışlık" adı verilmiştir. "Yoğunlaşma" boyutuna ait ifadeler ise orijinal ölçekle tutarlı olarak ikinci bir boyut oluşturmuşlardır. Faktör analizine ait değerler ve her bir boyutun iç tutarlılık (alfa) değerleri Tablo 2'de sunulmaktadır. Çalışmamızda her bir alt faktörü kendi içinde değerlendirmek yerine tüm boyutların toplanmasıyla toplam işe tutkunluk puanı elde edilmiştir.

Özarallı, N (2017). Enhancing job engagement through structural empowerment, organizational identification and goal internalization. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(4), 1258-1273.

Tablo 1. Yapısal güçlendirme ölçeği faktör analizi sonuçları

	Cronbach α	Faktör yükleri
FAKTÖR 1: Biçimsel güç ve Kaynak (% Var: 21,181)	.83	
İhtiyaç duyduğumda bana yardım temin edilmesi		.791
İşyerinde yenilikçiliğe ödül verilmesi		.785
İşimin gereklerini yerine getirmem için yeterli zaman		.696
Günlük kağıt işlerini tamamlamam için yeterli zaman		.691
Mesleğimi icra ederken bana esneklik tanınması		.679
FAKTÖR 2: Bilgi ve Destek (% Var: 19,523)	.85	
Kurumun mevcut durumu hakkında bilgi		.814
Üst yönetimin şirket için koyduğu hedefler hakkında bilgi		.766
Üst yönetimin benimsediği değerler hakkında bilgi		.706
Problem çözerken faydalı tavsiye veya ipuçları		.665
Geliştirebileceğim konular hakkında açıklayıcı bilgiler		.664
FAKTÖR 3: Fırsat (% Var: 14,130)	.80	
Tüm bilgi ve becerilerimi kullanabileceğim görevler		.854
İşimde yeni bilgi ve beceriler edinebilme şansı		.790
Yeteneklerimi zorlayan çetin görevler		.721
FAKTÖR 4: Biçimsel olmayan güç (% Var: 12,273)	.69	
Bir problemin çözümü için yöneticilerimin bana başvurması		.770
Bir problemin çözümü için iş arkadaşlarımdan bana başvurması		.674
Şirketteki diğer bölüm yöneticilerinin fikirlerini sormak		.540
Toplam açıklanan varyans: 67,107 KMO: 0.826; df: 120, Bartlett küresellik testi: 0.000; Approx. Chi-Square: 775.125 Cronbach alpha: .89		

Tablo 2. İşe tutkunluk ölçeği faktör analizi sonuçları

	Cronbach α	Faktör yükleri
FAKTÖR 1: Dinçlik-Adanmışlık (% Var: 41,711)	.90	
Sabah uyandıgımda işe gitmek için istekli olurum.		.823
İşim bana ilham verir.		.816
Yaptığım işle gurur duyarım.		.800
İşimi hevesle yaparım.		.788
İşimi yaparken enerji dolu olurum.		.679
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.		.650
FAKTÖR 2: Yoğunlaşma (% Var: 28,049)	.80	
Çalışırken işime dalıp giderim.		.911
Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.		.814
Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.		.660
Toplam açıklanan varyans: 69,760 KMO: 0.849; df: 105, Bartlett küresellik testi: 0.000; Approx. Chi-Square: 559.775 Cronbach alpha: .90		

3.4.2. Betimleyici analizler ve Değişkenler arası ilişkiler

Tablo 3’de araştırma değişkenlerine ait ortalamalar, standard sapma değerleri ve değişkenler arası ilişkileri gösteren Pearson korelasyon katsayıları bulunmaktadır.

Özarallı, N (2017). İşe tutkunluğun, yapısal güçlendirme, örgütle özdeşleşme ve hedeflerin içselleştirilmesi yoluyla geliştirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(4), 1258-1273.

Table 3. Değişkenlere ait ortalamalar, SS değerleri ve değişkenler arası ilişkiler

Değişkenler	\bar{x}	SS	1	2	3	4	5	6
1. Yapısal güçlendirme	3.51	.83						
2. Örgütle özdeşleşme	4.10	1.05	.43**					
3. Hedef içselleştirme	4.51	1.04	.40**	.67**				
4. İşe tutkunluk	3.90	1.01	.49**	.50**	.52**			
5. Yaş	30,2	5.79		.25*		.32**		
6. Örgütteki kıdem	6,2	2.89					.45**	-

** Significant at $p < 0.001$, 2-tailed
* Significant at $p < 0.05$ level

Değişkenlere ait ortalamaların, ölçeklerin 3.50 orta nokta değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Yapısal güçlendirme düzeyi orta seviyelerde seyredirken (ort.= 3,51) katılımcıların örgütle özdeşleşme ve hedef içselleştirme düzeylerinin ortalamasının üzerinde (ort.= 4,10 ve 4.51) olduğu görülmektedir. Katılımcıların işe tutkunluk düzeyi ise yine ortalamasının üzerinde seyretmektedir (ort.= 3,90). Katılımcıların yaş ortalaması yaklaşık 30 olup, örgütte ortalama çalışma süreleri 6 yıldır.

Tablo 3’de görüldüğü gibi, araştırmamızdaki değişkenler arası korelasyonlar beklenen yödedir. Yapısal güçlendirme ve örgütle özdeşleşme olumlu ve anlamlı olarak ilişkilidir ($r=0,43$, $p<0,01$). Bu sonuç Hipotez 1’i doğrular mahiyettedir. Öyle görünmektedir ki yapısal güçlendirme uygulamaları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerinde olumlu bir rol oynamaktadır. Yapısal güçlendirme ayrıca hedef içselleştirme ($r=0,40$, $p<0,01$) ve işe tutkunluk ($r=0,49$, $p<0,01$) ile de olumlu ve anlamlı olarak ilişkilidir. Örgütle özdeşleşme ve hedef içselleştirme arasındaki ilişkinin yüksek ve olumlu yönde olduğu görülmektedir ($r=0,67$, $p<0,01$). Bu sonuca göre Hipotez 2’i desteklenmektedir. Çalıştıkları örgütle kendilerini özdeşleştiren bireyler örgütün hedeflerini benimsiyor ve içselleştiriyor görünmektedir. Örgütle özdeşleşme ayrıca işe tutkunluk ile de anlamlı ve olumlu yönde ilişkilidir ($r=0,50$, $p<0,01$). Hedef içselleştirme ve işe tutkunluk arasındaki ilişki de anlamlı ve olumlu yöndedir ($r=0,52$, $p<0,01$). Bu durumda Hipotez 3’ün de desteklendiğini söyleyebiliriz. Örgüt hedeflerini benimseyip içselleştiren çalışanların işlerine tutkunluklarının da arttığını görmekteyiz. Demografik değişkenlerden sadece yaş, hem işe tutkunluk hem de örgütle özdeşleşme değişkenleriyle zayıf ancak manidar ilişkili bulunmuştur (sırasıyla $r=0,25$, $p<0,05$; $r=0,32$, $p<0,01$).

3.4.3. Regresyon analizleri

Pearson korelasyon analizleri sonucunda, Hipotez 1, 2 ve 3 desteklenir görünmesine rağmen, analizleri bir adım ileriye götürerek işe tutkunluğun ortaya çıkmasında hangi değişkenlerin birlikte ne derece katkı yaptığını incelemek için çoklu regresyon analizi uyguladık. Sonuçlar Tablo 4’de görülebilir.

Tablo 4. Yapısal güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve hedef içselleştirmenin işe tutkunluk üzerine katkısı

Bağımsız değişkenler	B	Beta	t	Sig
Yapısal güçlendirme	0.36	.299	3.33	0.001
Örgütsel özdeşleşme	0.16	.172	9.026	0.136
Hedef içselleştirme	0.27	.285	-5.311	0.013

F= 58.264, $p < 0.001$ $R^2 = .53$, Adjusted $R^2 = .52$

Özarallı, N (2017). Enhancing job engagement through structural empowerment, organizational identification and goal internalization. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(4), 1258-1273.

Yapısal güçlendirme ve hedef içselleştirme değişkenlerinin işe tutkunluk üzerinde düşük düzeyde ve anlamlı pozitif katkılar yaptığı görülmektedir.

Ara değişken etkisinin test edilmesi için, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç adımlı regresyon analizleri uygulanacaktır. Buna göre; önce bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki katkısına, ardından bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki katkısına ve son adımda bağımsız ve ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki katkılarına bakılarak açıklıcılıklar üzerinden değişkenlerin ara değişken etkisi test edilecektir.

Üç adımlı çoklu regresyon analizinin birinci aşamasında, yapısal güçlendirmenin, ara değişken olarak önerdiğimiz örgütsel özdeşleşmeye (beta= 0.43, p< 0.001) katkısı olan bir öncel olduğu görülmüştür. İkinci adımda, yapısal güçlendirmenin bağımlı değişken olan hedef içselleştirmeyi olumlu olarak etkilediği görülmektedir (beta= 0.43, p< 0.001). Üçüncü adımda ise, yapısal güçlendirme, ara değişkeni oluşturan örgütsel özdeşleşme ile birlikte modele sokulduğu zaman, yapısal güçlendirmenin hedef içselleştirme üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin yapısal güçlendirme ile hedef içselleştirme arasındaki ilişkide bir ara değişken olarak ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla H3 desteklenmektedir. Üç aşamalı regresyon analizi sonuçları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel özdeşleşmenin, yapısal güçlendirme ile hedef içselleştirme arasındaki ara değişken rolünü gösteren üç adımlı regresyon analizi

Ara değişken testi adımları	B	Beta	t	R ²	Düz. R ²	F
1. Adım Yordayıcı: Yapısal güçlendirme Bağımlı D.: Örgütsel özdeşleşme	0.55	0.43	4.84*	0.19	0.18	23.42*
2. Adım Yordayıcı: Yapısal güçlendirme Bağımlı D.: Hedef içselleştirme	0.50	0.40	4.38*	0.16	0.15	19.24*
3. Adım Yordayıcılar: Yapısal güçlendirme Örgütsel özdeşleşme Bağımlı D.: Hedef içselleştirme	0.15 0.63	0.12 0.64	1.52 8.13*	0.50	0.49	49.02*
* p< 0.001						

Hedef içselleştirmenin, örgütsel özdeşleşme ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide bir ara değişken olarak rol alıp almadığını test etmek için yine üç adımlı çoklu regresyon analizini uyguladık. Birinci aşamada, örgütsel özdeşleşmenin, ara değişken olarak önerdiğimiz hedef içselleştirmeye (beta= 0.67, p< 0.001) katkısı olan bir öncel olduğu görülmüştür. İkinci adımda, örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olan işe tutkunluğu olumlu olarak etkilediği görülmektedir (beta= 0.50, p< 0.001). Üçüncü adımda ise, örgütsel özdeşleşme, ara değişkeni oluşturan hedef içselleştirme ile birlikte modele sokulduğu zaman, örgütsel özdeşleşmenin işe tutkunluk üzerindeki etkisinin zayıfladığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, hedef içselleştirmenin örgütsel özdeşleşme ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide kısmi bir ara değişken rolü oynadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre, H5’in kısmi olarak desteklendiğini söyleyebiliriz. Üç aşamalı regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Özarallı, N (2017). İşe tutkunluğun, yapısal güçlendirme, örgütle özdeşleşme ve hedeflerin içselleştirilmesi yoluyla geliştirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(4), 1258-1273.

Tablo 6. Hedef içselleştirmenin, örgütsel özdeşleşme ile işe tutkunluk arasındaki ara değişken rolünü gösteren üç adımlı regresyon analizi

Ara değişken testi adımları	B	Beta	t	R ²	Düz. R ²	F
1. Adım Yordayıcı: Örgütsel özdeşleşme Bağımlı D.: Hedef içselleştirme	0.69	0.67	9.72*	0.48	0.48	93.42*
2. Adım Yordayıcı: Örgütsel özdeşleşme Bağımlı D.: İşe tutkunluk	0.48	0.50	5.78*	0.25	0.24	33.41*
3. Adım Yordayıcılar: Örgütsel özdeşleşme Hedef içselleştirme Bağımlı D.: İşe tutkunluk	0.25 0.33	0.26 0.34	2.24*** 2.92**	0.31	0.29	22.24*
* p< 0.001 ** p< 0.005 *** p< 0.05						

Uygulanan t-test analizleri sonucunda araştırmamızdaki değişkenlerin katılımcıların demografik özelliklerine göre dikkate değer bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

4. Sonuç ve tartışma

İşgörenlerin örgütleri ile duygusal, fiziksel ve bilişsel bir bağ hissederek psikolojik bir köprü kurmaları, kendilerini çalıştıkları şirketin bir parçası gibi görerek hedefleri gerçekleştirmek üzere işlerini hevesle yapmalarının önemi, son yıllarda yapılan araştırmalarda sıklıkla incelenmektedir. Bunun nedeni, işgörenlerin kendilerini örgütleriyle bütünleştirerek iş süreçlerine katılımlarının gerek işgören gerekse örgütler açısından olumlu ve önemli sonuçları olmasıdır.

Çalışma koşullarının etkinliği olarak da isimlendirilen yapısal güçlendirme, çalışanlara fırsat, bilgi, destek, kaynak ve güç olanakları sunarak çalışanların gelişebileceği bir çalışma ortamı sağlayan, onları motive ederek psikolojik yönlerini de besleyen, insanı insan olarak değerli gören bir yaklaşımdır. Bu olguya ilişkin algının, çalışanların kendilerini kurumlarıyla özdeşleşmiş hissetmelerini sağlayacağı düşüncede oldukça makuldür. Çalışmamızın sonuçları da bu ilişkiyi doğrulamaktadır. Örgütleriyle özdeşleşmiş, örgütün başarısını kendi başarısı gibi gören çalışanlar hedefleri içselleştirmekte ve örgütlerine katkıda bulunmak için çalışmaya hevesli olmaktadır. Bir başka deyişle örgütle özdeşleşme, yapısal güçlendirme uygulamalarıyla hedef içselleştirme arasında tam bir aracılık rolü oynamaktadır. Öte yandan yapısal güçlendirme uygulamaları işe tutkunluk üzerinde doğrudan bir etkiye de sahiptir. Örgüt hedeflerini benimseyen ve ilham alan çalışanlar ise, işlerine tutkuyla sarılacak tam bir enerji, adanmışlık ve odaklanmayla çalışmalarını sürdüreceklerdir. Bu bağlamda da örgüt hedeflerini içselleştirmenin, örgütle özdeşleşmeyle işe tutkunluk arasındaki kısmi aracılık rolü yine çalışmamızda desteklenmiştir. Öte yandan hedef içselleştirme işe tutkunluk üzerinde doğrudan bir etkiye de sahiptir.

Sonuç olarak, günümüzün rekabetçi şartlarında başarılı olmak isteyen işletmelerin, işlerini tutkuyla ve hevesle yapan çalışanları uzun süre elde tutabilmek için örgüte bağlayıcı ve özdeşleştirici faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Eğitime, ödüllendirme, destekleme, bilgilendirme, çalışanlarına esneklik ve kariyer imkânları sağlama gibi uygulamalarla güçlendirilmiş ve örgütüne bağlı hale gelmiş çalışanların örgüt hedeflerini içselleştirip işlerini “tutkuyla” yaparak bulun-

dukları işletmenin büyümesine ve gelişmesine önemli oranda katkı sağlayacağını belirtmek mümkündür. Rich vd., (2010)'nin de belirttiği gibi işe tutkunluk, duygusal, fiziksel ve bilişsel unsurları bir arada içeren bütüncül ve çok yönlü bir çalışan yatırımdır. İşgörenleri bu pozitif ruh haline getirmek ve bunu sürdürmek hiç kuşkusuz örgütlerin istedikleri bir durumdur ve bunun için çaba göstermelidirler.

Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları yüksektir. Ne var ki, yaptığımız faktör geçerliliği analizlerinin, bazı ölçeklerin orijinal ölçeklerdeki faktör yapısını ortaya çıkarmadığı görülmüştür. Bu durumun ölçeklere ait faktörler arası sınırların net olarak çizilemiyor olmasından, tercüme esnasındaki anlam kaymalarından ya da kültürel farklılıkların kavramların algılanmasına ilişkin farklılıklar yaratmasından kaynaklanıyor olması muhtemeldir. Örneğin, kullanmış olduğumuz Schaufeli vd. (2006) tarafından 9 ifadeye indirgenmiş İşe Tutkunluk Ölçeği üç faktör yerine iki faktöre ayrılmıştır. Buna karşılık Turgut (2011), çalışmasında kullandığı Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen 17 ifadeli (Utrecht Work Engagement Scale - UWES) İşe Tutkunluk Ölçeğine uyguladığı faktör analizinde üç faktörlü yapıya ulaşmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu durumun dikkate alınmasını önerebiliriz. Yapısal Güçlendirme ölçeği için de benzer bir durum söz konusudur. Laschinger vd. (2001), yapısal güçlendirme ölçeğinin geçerlilik analizleri sonucunda en iyi uyum iyiliği istatistiklerinin orijinal ölçekteki altı faktörlü yapıda elde edildiğini belirtmesine rağmen bu çalışmamızda altı yerine 4 faktörlü bir yapıya ulaşılmış, belli ifadeler bir kaç faktör altında toplandığı için analizden çıkarılmıştır. “Biçimsel olmayan güç” alt faktörünün iç tutarlılık katsayısı ise diğer faktörlerden daha düşük olup kabul edilebilir .70 sınırının biraz altında bir sonuç vermiştir. Sürgevil vd., (2013) de, Yapısal Güçlendirme ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarında mevcut çalışmamızda ortaya çıkan 4 faktörden daha farklı bir dört faktörlü yapıya ulaşmış ve zorlanmış 6 faktörlü yapının tüm uyum iyiliği değerlerinde diğer yapılardan daha iyi sonuçlar verdiğini ve yapısal güçlendirme kavramını ölçmekte daha başarılı sonuçlar elde edileceğini belirtmişlerdir. Bundan sonraki çalışmalarda bu durumun dikkate alınması ve bu ölçeğin yapı geçerliliğinin daha ileri doğrulayıcı çalışmalarla desteklenmesi önerilebilir.

Çalışmamızın bazı kısıtlılıkları da mevcuttur. Öncelikle işletme büyüklüğü, kültürü, sektör ve örgüt yapısı gibi çalışmamızdaki değişkenleri etkileyebilecek değişkenler çalışmaya dahil edilmemiştir. Bir diğer kısıtlama ise, örnekleme ilgilidir. Kısıtlı sayıda katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmamızda tesadüfî örnekleme metodu seçilmemiştir. Dolayısıyla araştırma bulgularının genellenebilirliği sınırlıdır. Ayrıca bu araştırma kesitsel bir çalışmadır ve neden-sonuç çıkarımı yapmak için sağlam bir temel sağlamamaktadır.

Bununla birlikte çalışmamızda, önemli bir örgütsel değişken olan işe tutkunluğun yapısal güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve hedeflerin içselleştirilmesi yoluyla geliştirilmesi konusuna ışık tutmayı hedefledik. Araştırma sonuçlarını kurumlar açısından değerlendirdiğimizde çalışanlarına sağladıkları destek, bilgi, fırsat, kaynak ve güç unsurlarının, çalışanlarının kuruma ve işe yönelik olumlu tutumlarını arttıracacağı, dolayısıyla gene kurumun faydasına olacak çıktılara ulaşılacağı öngörülebilir. O halde güçlendirme uygulamalarının hem bireye, hem de bireyler üzerinden kuruma önemli katkıları olacağı beklenmelidir.

Kaynakça

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organizations. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

Özarallı, N (2017). İşe tutkunluğun, yapısal güçlendirme, örgütle özdeşleşme ve hedeflerin içselleştirilmesi yoluyla geliştirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(4), 1258-1273.

- Armstrong K. J. & Laschinger, H. (2006). Structural empowerment, magnet hospital characteristics, and patient safety culture making the link. *Journal of Nursing Care Quality*, 21 (2), 124-132.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler. Akademik örgütler için bir alan araştırması, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Bamber, E. M. & V. M. Iyer. (2002). Big 5 Auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict?. *A Journal of Practice & Theory*, 21 (2), 21-38.
- Boonyarit, I., Chomphupart, S. & Arin, N. (2010.) Leadership, empowerment and attitude outcomes. *The Journal of Behavioral Science*, 5(1), 1-14.
- Chandler, G. E. (1986). *The relationship of nursing work environments to empowerment and powerlessness*. Doctoral dissertation, University of Utah.
- Chang, J. (2006). Rules of engagement. *Sales and Marketing Management*, 158(3), 18.
- De Cicco, J., Laschinger, H. & Kerr, M. (2006). Perceptions of empowerment and respect: Effect on nurses' organizational commitment in nursing homes. *Journal of Gerontological Nursing*, 49-56.
- Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail C.V. (1994). Organizational images and membership commitment. *Administrative Science Quarterly*, 34, 239-263.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal Reviews*, 7(4), 207-230.
- Fenci, W. & Masarech, M.A. (2008). Stop spinning your wheels: increase employee engagement at your company. *Workspan*, 51(9), 30.
- Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organisational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37, 159-169.
- Hauck, A., Griffin, M.T.Q. & Fitzpatrick, J.J. (2011). Structural empowerment and anticipated turnover among critical care nurses. *Journal of Nursing Management*, 19, 269-276.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Knol, J. & Van Linge, R. (2009). Innovative Behaviour: The Effect of Structural and Psychological Empowerment on Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Basım, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Konrad, A. (2006). Engaging employee through high-involvement work practices. *Ivey Business Journal*, March/April, 1-6.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiskensbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: A potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's Model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, H. K. S. & Finegan, J. (2005). Empowering nurses' for work engagement and health in hospital settings. *Journal of Nursing Administration*, 35(10), 439-449.
- Laschinger, H.K.S., Gilbert, S., Smith, L.M. & Leslie, K. (2010) . Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: Applying Kanter's empowerment theory to patient care. *Journal of Nursing Management*, 18, 4-13.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job Demands-Resources Model, *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Mael, F. & Ashforth B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

Özarallı, N (2017). Enhancing job engagement through structural empowerment, organizational identification and goal internalization. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(4), 1258-1273.

- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 81-89.
- Miller, V. D., Allen, M. & Casey, M. K. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*, Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269 – 1291.
- Rich, B. L., Crawford, E. R. & Lepine, J. A. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.E. (2007). Self-esteem during university studies predicts career characteristics 10 years later. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 463-477.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & M. Salanova (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W.B., M. Salanova, V. González-Romá & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Sensis, G.E. (2005). Building employee engagement at Sensis. *Strategic Management Review*, 4(2), 19.
- Simmons, B. L. (2002). Positive Psychology at Work: Savoring challenge and engagement, Ed. R. Burke ve D. L. Nelson, *Advancing Women's Careers: Research and Practice*, Oxford, England: Blackwell, 273-286.
- Smythe, J. (2008). Engaging employees to drive performance. *Communication World*, 25(3), 20-22.
- Sürgevil, O., Tolay, E. & Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.
- Tasker, J. (2004). Engagement equals productivity. *Personnel Today*, October 5, 8-9.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tolay, E., Sürvegil, E. ve Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Academic Review*, 12(4), 449-465.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, 155-179.
- Wrzesniewski, A., Rozin, P. & G. Bennett (2002), Working, paying, and eating: Making the most of most moments, Ed. C. L. M. Keyes ve J. Haidt, *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, Washington, DC: American Psychological Association, 185-204.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. ve W.B. Schaufeli (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

Extended abstract in English

The theoretical framework of this study was based on Kanter's Theory of Structural Empowerment, Social Exchange Theory and Tajfel and Turner's Social Identity Theory. According to Kanter's model of structural empowerment (1993), organizational factors within the work environment have a greater influence on employee work attitudes and behaviours than personal traits or socialization experiences. The purpose of this study is to examine those factors which lead to job engagement to emerge as a motivational process. We aimed to investigate the relationships among structural empowerment, organizational identification and goal internalization which, we assumed, would predict job engagement. The main assumption of the present study is that structural empowerment practices would lead to positive work outcomes on the individual level by eliminating the social and structural barriers which cause employees feel powerless. Firstly, we hypothesized that the provision of structural empowerment practices, namely *opportunity, support, information, having access to resources, formal and informal power* would positively impact employees' identifying with their organizations. Employees with access to such supportive work environment would feel that their organizations care for them and thus would identify with their organizations. Social Identity Theory claims that organizational members categorize themselves based on their social roles and membership and develop personal bonds of attachment in constructing identity. Employees who has the perception of "oneness" with their organization would internalize the organization's goals. Consequently, we hypothesized that organizational identification would positively impact goal internalization. The Social Exchange Theory posits that the employee-organization relationship is based on employees' unspecified obligations to reciprocate the benefits of the organization due to the beneficiary treatment they receive from the organization. Our third hypothesis is that goal internalization would positively impact job engagement. As being an important motivation source, goal internalization would lead to job engagement - a positive mood - which is characterized by high level of energy, a sense of significance, *dedication, vigour and absorption*. In such context, we hypothesized that organizational identification would mediate the relationship between structural empowerment and goal internalization. We also proposed that goal internalization would mediate the relationship between organizational identification and job engagement.

Using convenience sampling, data were collected from 260 MBA students who study at public and private universities in Istanbul and also work at private companies. Surveys were voluntary and anonymous. The participants were administered questionnaires in classrooms before classes. Data were analyzed with SPSS 18. Structural empowerment was measured by the six subscales of the CWEQ-II (Laschinger et al. 2001), a short form of the Conditions for Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ) (Chandler 1986). The instrument had 19 items with the sub-components of access to opportunity, information, support, resources, formal power and informal power. Organizational identification was measured with six-item scale previously used by Mael and Ashforth (1992). Goal internalization was measured by a 5-item scale as part of the Psychological Empowerment Scale developed by Menon (2001). Job engagement was measured by the 9-item short form of Utrecht Work Engagement Scale developed by Schaufeli et al., (2003). All scales were 6-Likert-type and Cronbach's alpha scores were in an acceptable range (over $\alpha = 0,85$).

The results showed that structural empowerment positively impacted organizational identification ($r=0,43$, $p<0,001$) which, in turn, led to increased levels of goal internalization ($r=0,67$,

Özarallı, N (2017). Enhancing job engagement through structural empowerment, organizational identification and goal internalization. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(4), 1258-1273.

$p < 0,001$). As a result of compatible organizational and individual goals, employees' job engagement increased ($r = 0,52$, $p < 0,001$). Findings also showed that organizational identification mediated the relationship between structural empowerment and goal internalization. In the first step of the mediation test, it was found that structural empowerment had a positive contribution on organization identification ($\beta = 0,43$, $p < 0,001$), and in the second step a positive contribution on goal internalization ($\beta = 0,40$, $p < 0,001$). In the third step, with the inclusion of the mediator variable-organizational identification-, the impact of structural empowerment dropped to insignificance ($F = 49.02$, $p < 0,001$). This finding suggested that structural empowerment leads to goal internalization through organizational identification. Similarly, the mediating role of goal internalization between organizational identification and job engagement was also investigated. In the first step of the mediation test, organizational identification was regressed on goal internalization and found that organizational identification had a high positive contribution on goal internalization ($\beta = 0,67$, $p < 0,001$), and in the second step a positive contribution on job engagement ($\beta = 0,50$, $p < 0,001$). In the third step, with the inclusion of the mediator variable-goal internalization, the impact of organizational identification on job engagement significantly decreased ($\beta = 0,26$, $p < 0,001$), pointing to a partial mediation effect ($F = 22.24$, $p < 0,001$). This finding suggested that organizational identification has a partial contribution in job engagement. Besides, structural empowerment and goal internalization also had direct contributions on job engagement ($\beta = 0,29$, $p < 0,001$; $\beta = 0,28$, $p < 0,01$ respectively, $F = 58.264$, $p < 0.001$, Adjusted $R^2 = .52$).

Based on the research findings, it can be concluded that in an empowering work context the organizational provision of social support and power would give an increase to employees' positive organization- and job-related attitudes and work outcomes. The provision of structural empowerment practices, namely opportunity, support, information, having access to resources, formal and informal power positively impacts employees' identifying with their organization. Employees who are proud of their organizations and see the organization's success as their own internalize the organization's goals. Those employees who are inspired by the organization's goals feel an intrinsic motivation and work with vigour, dedication and absorption. Employees who lack access to these empowerment structures are more likely to experience feelings of powerlessness, resulting in disengagement from their organization and consequently from work. The overall results of our study emphasizes the importance of providing effective work conditions. Organizations can use strategies guided by Kanter's Theory of Structural Empowerment to create the structural conditions that contribute to increased work engagement.