

ÇOK BOYUTLU KURAM ARAYIŞLARI BAĞLAMINDA İŞGÖREN GÜÇLENDİRME ÜZERİNE META-KURAMSAL BİR YAKLAŞIM: GÜÇLENDİRMEYE KOŞULSALLIK YAKLAŞIMI

Yrd. Doç. Dr. Necmettin ÖZEL
AİBÜ Bolu Meslek Yüksekokulu
necmettinozel@hotmail.com

ÖZET

Güçlendirme, çağdaş örgütlerde işgören etkinliğini artırmanın temel manivelasıdır. Ancak, güçlendirme çabasının başarısı açısından koşulsal uygunlukların da dikkate alınması gerekir. Bu nedenle, mevcut çalışma ile güçlendirmeye koşulsal bir yaklaşım önerilmiştir. Güçlendirmeye Koşulsallık Yaklaşımı (GKY), koşulsal değişkenlerle (KD) güçlendirme yaklaşımları (GY) arasındaki etkileşimler ve bunun bir sonucu olarak ortaya çıkan güçlendirme çıktısı (GÇ) üzerine odaklanmıştır. Liderlik, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve öğrenme, GKY için KD'ler olarak kabul edilmiştir. Önermelerin incelenmesiyle, GY ile KD'ler arasında olumlu anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Gelecek araştırmalar, KD'lerin tanımlanması ve karşılıklı etkileşimleri üzerine daha fazla eğilmelidir. Uygulamalar açısından, örgütlerin kendi koşullarına uygun güçlendirme araç ya da yöntemleri belirlemeye özen göstermeleri önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Güçlendirme Gereksinimi, Güçlendirme Kuramı, Koşulsal Değişkenler, Güçlendirme Çıktısı.*

A METATHEORETICAL APPROACH TO EMPLOYEE EMPOWERMENT IN THE CONTEXT OF SEARCHING FOR MULTIDIMENSIONAL THEORIES: A CONTINGENCY APPROACH TO EMPOWERMENT

ABSTRACT

Empowerment is the key leverage of employee effectiveness in today's organizations. Hence conditional convenience in terms of the succes of empowerment attempt must be considered. This paper offers an improving to examine the variability of empowerment in its conditions. In this context the contingency approach to empowerment (CAE) have focused on interactions between contingency variables (CVs) and empowerment approaches (EA) and determination of empowerment outcomes (EOs) concluded by the interactions between CVs and EAs. CVs for CAE are represented by leadership, organizational structure and culture and learning. Analysis of propositinos reveals that there is asignificant positive interaction between EAs and CVs. Future research should regarddefining CVs and their interactive. It is recommended that organizasions should pay attention to determining appropriate tools and methods according to their circumstances in terms of applications.

Keywords: *Empowerment Need, Empowerment Theories, Contingency Variables, Empowerment Output.*

1. Giriş

Örgütler farklı nedenlerle güçlendirme çabalarını temel öncelikler arasında tutmaya devam etmektedir. Bu ilginin gelecek onyıllar içerisinde de önemini koruyacağı güçlü bir olasılıktır. İş örgütlerinin artan rekabet ve işgören tatmin kaygı ve beklentileri bu olasılığı güçlü biçimde desteklemektedir (Yukl & Becker, 2006; Spreitzer & Doneson, 2005:5). Genel anlamda, çevre hızla değişmekte ve değişen bir çevre içerisinde işgören sürekli olarak yıpranmakta ve güçsüzleşmektedir (Srivastava, 2008; Schermerhorn, 1996). Daha somut olarak, değişen teknolojiler örgütsel görevlerin yeniden tasarlanmasına yol açmakta ve bunun karşısında geleneksel işgören donanımları yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlik bireyin görevi üzerindeki denetim etkinliğinin azalmasına ve bireysel anlamda bir güçsüzlük algısına yol açmaktadır.(Carpenito-Moyet, 2006) Diğer taraftan, insanın -basit bir üretim etkeni olmanın ötesinde- rekabet üstünlüğü sağlamanın da en etkili gücü olduğu gerçeği, örgüt yönetimleri tarafından açıklıkla fark edilmiş bulunmaktadır (Bowen & Lawler, 2005:264; De Silva, 1997). Bu gelişmeler, eş zamanlı olarak, güçlendirme merkezli ilgi ya da çabaların öneminin artmasına ve/veya örgütlerin işgören güçlendirme konusunda daha ısrarlı bir tavır ortaya koymasına da yol açmıştır (Yukl & Becker, 2006; Conger & Kanungo, 1988). Kaldı ki, *güçlü bireyin* çağdaş toplumlar için sağlam bir gelişmişlik ölçütü olarak görülmesi; güçsüzlüğü azaltan ya da güç algısını artıran çaba ve arayışları, iş ortamları dışında geniş bir sosyo-politik alana da taşımıştır (Perkins & Zimmerman, 1995:569).

Bir başka açıdan güçlendirme, çağdaş anlam ve içeriğine 1980'lerden sonra kavuşmuş olmakla birlikte (Kurstedt, 1996), onun gelişim süreci bu tarihten çok daha gerilere gitmektedir (Spreitzer & Doneson, 2005:3). Aslında, iş ortamında insan ya da onun sorunları için gelişimsel çözümler üreten tüm bilimsel çaba ve/veya uygulamalar, güçlendirmenin kuramsal gelişimi açısından bir katkı anlamına gelmektedir (Emerson, 1962:31). Ancak kavramın 20. yy. içerisinde -özellikle 1920'lerde endüstriyel, 1960'larda da endüstriyel-örgütsel psikoloji kapsamında- gelişimini sürdürdüğü ve önemli ölçüde biçimlendiği söylenebilir (Benjamin vd., 2003:29). Bu bağlamda özellikle Argyris (1957), McGregor (1960) ve Likert (1961), örgütlerde insan ilişkilerini yeniden tanımlayan ve geleneksel kuramın demokratik/katılımcı boyutunu destekleyen çalışma ve yaklaşımları ile güçlendirme kuramının gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Güçlendirmenin çağdaş birikimi, bu gün için, geniş bir alanı kapsamaya ve etkilemeye devam etmektedir. Açıkçası Toplam Kalite Yönetimi (TKY) (Thamizhmanii, 2010; Juran, 2000; Ivancevich vd., 1994); liderlik (Houghton & Yoho, 2005; Spreitzer vd., 1997; Nutt & Backoff, 1993) ve iletişim (Kleinbaum vd., 2008; Downs vd.,1996) başta olmak üzere, örgütsel etkililik arayışlarını insan kaynağı temeline oturtmak isteyen her yeni/çağdaş eğilim, bunun merkezi gücünün işgören güçlendirme olduğunu açıklıkla görebilmektedir. Özetle, güçlendirme toplumsal ve örgütsel düzeyde kazandığı destek ve ivme ile hem kuramsal hem de uygulama açısından sürekli bir gelişim içerisindedir (Perkins & Zimmerman, 1995:573). Daha da önemlisi, bireyin hangi koşullarda; hangi yöntem ve/veya araçla güçlendirileceği tartışması, bu gelişim süreci içerisinde, giderek daha fazla önem ya da ağırlık kazanmaktadır.

2. Temel Sorunsal

Güçlendirme yarım yüzyıla yakın bir süredir, işgörenlerin kendi sosyal çevrelerine daha yeterli tepkiler ortaya koymasını sağlamak bakımından insancıl; örgütsel etkinlik amaçları bakımından da ekonomik bir sorun olarak yönetsel/örgütsel tartışmaların merkezi konusu olmayı sürdürmektedir (Yukl & Becker, 2006; Benjamin vd., 2003; Dweck, 2000; Argyris, 1998; Emerson, 1962). Bir başka ifadeyle, güçlendirme, çağdaş örgütlerin etkinlik ve/veya işgören tatmin sorunlarının çözümü açısından büyük bir kabul ve ilgi görmektedir. Çevresel ve özellikle örgütsel açıdan yaşanan sürekli değişim ve karmaşıklık bu ilginin artarak devam edeceğini de göstermektedir. Ancak artan bir ilgi ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan bilgi birikimine (Bailey, 2009; Perkins & Zimmerman, 1995:571; Emerson, 1962:31) karşın özellikle güçlendirmenin kuramsal yapısından kaynaklanan sorunlar tamamiyle aşılabilmiş değildir (Anderson & Sandmann, 2009; Bolat vd., 2009; Conger & Kanungo, 1988; Dweck & Leggett, 1988). Daha açık olarak, -çelişkili gözükse bile- açıkça tanımlanan bir güçlendirme gereksinimi yanında, onun etkinliğini belirleyecek koşullar ya da bu koşullara uygun yaklaşımlar geliştirme yetersizliği bu tür sorunların başında gelmektedir (Greenfield vd., 2000:353; Wilkinson, 1998; Spreitzer vd., 1997).

Diğer taraftan, Dünya çapında çok fazla sayıda araştırma-inceleme yayınlanmış olmasına karşın (Bailey, 2009; Perkins & Zimmerman, 1995:571) Türkiye ölçeğinde bu anlamda bir yeterliğe ulaşıldığını söylemek güçtür. Daha da önemlisi, özellikle koşulsallık bağlamında kuramsal çalışmaların, Türkçe yazın içerisinde açık ara geri sıralarda kaldığı da söylenebilir. Bu değerlendirmeler, güçlendirme üzerine çağdaş çözümler üretme amacı taşıyan meta-kuramsal çalışmalara duyulan gereksinimi açıkça ortaya koymaktadır (Gagné vd., 1997). Açıkçası, işgören güçlendirmeye bir ezber üzerinden gitme yerine, onun yeterliğini sürekli olarak değişen kendi koşulsal dengesi içerisinde aramaya dönük çalışmalar daha fazla önem taşımaktadır. Çalışma bu bağlamda güçlendirmeye koşulsal bir yaklaşım getirmektedir. Güçlendirmeye Koşulsallık Yaklaşımı (GKY), uygulama ya da araştırmalar için daha güvenilir bir kuramsal temel oluşturmaya katkı sağlayacaktır. Bir başka ifadeyle GKY, örgütsel ve/veya çevresel değişkenlerin dikkate alınmasıyla, etkili bir güçlendirme çıktısına (GÇ) ulaşabilmek açısından daha sağlam bir seçenek oluşturacaktır.

3. Kuramsal Çerçeve

3.1. Güçlendirme Gereksinimi

Gücün, insanın temel/ileri gereksinimleri arasında yer aldığı ve insanın toplumsal evrim sürecinin başından beri de onunla birlikte olduğu açıktır. Bir başka ifadeyle, güç arayışı -insan tabiatının bir gereği olarak- onun yaşam sürecinin ve/veya davranışsal gelişiminin bir parçasıdır (Adler, 2007). Bu değerlendirme, gücün, çağdaş toplumların bireyleri için bir gereksinim olduğu öngörüsünü de kapsamaktadır. Açıkçası, insan sürekli olarak güç kazanma ya da güçlü olma istek ve çabası içerisinde. Gerçekte, bireyin -örgüt ya da küme düzeyinde- toplumsal ilişkileri de bir bakıma güç bağlantılı ilişkilerdir (McClelland & Burnham, 2003; Emerson, 1962). Bu nedenle güç talebi ya da güç bağlantılı ilişkiler, birey için yaşamsal önem taşımaktadır. Aslında gücün bireysel açıdan taşıdığı önem, onun karşıtı olarak güçsüzlük, yetersizlik ve zayıflık gibi kavramların anlam ya da çağrışımları ile daha iyi anlaşılmaktadır

(Perkins & Zimmerman, 1995:569). Geniş bir açıdan bakıldığında, belirli bir denge ya da ölçü içerisinde bireyi güçlü kılmak; ilk olarak *moral* bir anlam taşımaktadır. Ancak örgütsel ve bunun üzerinden toplumsal düzeyde sağlayabileceği katkılar dikkate alındığında, güçlü birey düşüncesinin *fyadacı* bir temele oturduğu da söylenebilir (Leigh, 2002).

Açıktır ki, örgütler bir etkileme ve/veya üstünlük sağlama yetenek ya da aracı olarak, yüksek güç gereksinim ya da algısı içerisinde olan işgörenlere sahip olmak istemektedir (Robbins, 1992:51; Schuler & Jackson, 1989). Daha da önemlisi bu talep, geleneksel kuramın öngördüğü gibi salt yönetsel üst düzeyi (McClelland vd., 1989:696) değil, çağdaş anlamda tüm işgörenleri içerisine alabilecek bir genişlikte ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan bu bağlamda bir gereksinim ya da talep, güçlendirme çabalarını yönetsel bir yükümlülüğe de dönüştürmektedir (Yukl & Becker, 2006; Argyris, 1994). Bu yükümlülük, aslında, geleneksel birey-örgüt sözleşmesi (Newstrom & Davis, 1993:46) içerisinde kendine bir yer bulabilmiş olsa da; onun gerçek anlamına çağdaş gereksinimleri karşılayacak yönetsel çaba ya da eylemlerle kavuştuğu kuşkusuzdur. Aslında, çağdaş örgütlerin sportif eylemlere kadar pek çok aracı ve cinsiyet başta olmak üzere pek çok bireysel farklılığı (Blinde & Diane 1999; Oxaal & Baden, 1997) bir güçlendirme fırsat ya da nedeni saymalarını da bu sorumluluğun bir sonucu olarak görmek gerekir.

3. 2. Güçlendirme Kuramı

Merkezinde görev bağlantılı güdüleme ve bunun üzerinden iş tatminini artırma ya da işgörenlerin işleriyle ilgili iyi duygular geliştirmesine katkı sağlama çabalarının yer aldığı *iş yaşamı kalitesi hareketi*, güçlendirme merkezli çaba ya da ilgiler için de bir başlangıç noktası oluşturmuştur (Spreitzer vd.,1997). Bununla birlikte, güçlendirmenin - bir zaman dilimi içerisinde- çalışanları kendi görevlerinde etkin kılma amacı etrafında bütünleşen kuramsal bir kapsama ulaştığı da kuşkusuzdur (Spreitzer & Doneson, 2005:5). Diğer taraftan, aralarında kesin çizgilerle bir ayırım yapmak pek anlamlı gözükme de; güçlendirmenin temel kuramı *ilişkisel* ve *güdüsel* olmak üzere iki ana görüş ya da yaklaşım etrafında biçimlenmiştir (Anderson & Sandmann, 2009; Yukl & Becker, 2006; Thomas & Velthouse, 1990). Merkezi ilgisi doğrudan yöneticilerin güçlendirme çabaları ve/veya örgütsel araçlar üzerinde toplanan ilişkisel yaklaşım, bir bakıma, güçlendirmenin geleneksel yaklaşımıdır (Spreitzer & Quin, 1996). İlişkisel yaklaşım temelde, işgörenleri kendi görev alanlarında etkili kılmak amacıyla, onlara daha fazla yetki verme ya da karar alma sürecine katılımlarını sağlama çabalarını içerisine alır (Samad, 2007:255; Potterfield, 1999:45). Bu nedenle ilişkisel yaklaşım, belirli bir GÇ'ye doğrudan örgütsel ve/veya yönetsel araç ya da süreçler üzerinden ulaşma girişimleri ile daha çok dikkat çekmektedir.

Diğer taraftan, bir GÇ'ye işgörenlerin bilişsellikleri üzerinden ulaşmak isteyen güçlendirmenin güdüsel bir boyutu da vardır (Argyris, 2000:23; Dweck & Leggett, 1988:266). Güçlendirmeye güdüsel yaklaşım, esas olarak, Conger ve Kanungo'nun (1988) bireysel öz-etkililiğin artırılması düşüncesine dayanır. Bununla birlikte, yaklaşım gerçek anlamda bir içeriğe, Thomas ve Velthouse'un '*etki*' ve '*yetkinlik duygusu*', '*anlamlılık*' ve '*özgür seçim*' (1990:666) gibi, bireyde güç algısı doğurabilecek temel bilişselliklerin tanımlanmasıyla ulaşmıştır. Bir başka ifadeyle yaklaşım, kişisel ve/veya içsel bir güç algısı üzerinden yüksek bir güdüsel etki yaratarak işgörenlerin öz-

etkiliklerini artırmak istemektedir (Yukl & Becker 2006:107; Ladd, 2004). Özetle, güdüsel yaklaşım, merkezinde kişinin gereksinim ve yeterliklerinin yer aldığı bilişsellikleri öne çıkarmak suretiyle gerçek bir güdüsel etki sağlama amacı taşır. Onun bu bağlamda, görece daha içsel ve/veya bireyselleştirilmiş çabalar üzerinde odaklandığı da söylenebilir.

4. Çok Boyutlu Bir Yapıya Doğru

Bir yandan sorunların çözümünde daha fazla seçeneği değerlendirme imkanı sağlaması (Greenfield vd., 2000:353), diğer yandan daha güvenilir bilimsel sonuç ya da kanıtlara ulaşma beklentileri (Gagné vd., 1997:1234), çok boyutlu yaklaşımlara gösterilen ilginin artmasına neden olmuştur. Gerçekte çok boyutlu yaklaşımlar, bilimsel sorunları anlama ya da onlar için çözümler üretme açısından bir gelişmişlik ölçütü olarak da kabul görmektedir (Monge & Contractor, 2003:21). Bu bağlamda, pek çok disiplin gibi güçlendirme kuramı da çok boyutlu bir yapıya ulaşma eğilimi içerisindedir. Aslında, güçlendirme kuramının yalın bir içeriğin ötesinde bir birikime ulaştığı düşüncesi (Spreitzer vd., 1997), onun için çok boyutlu yaklaşımlar önerme çabalarını cesaretlendirmektedir. Bir başka ifadeyle, iş çevresinden sosyo-politik çevreye kadar uzanan geniş bir ilgi alanı ya da dikkate alınması gereken çok sayıda ve/veya farklı türde değişkenin varlığı, çok boyutlu yaklaşımları giderek daha anlamlı bir seçeneğe dönüştürmektedir (Spreitzer & Doneson, 2005; Malhotra vd., 2002). Açıkçası, bu anlamda karmaşık ve içerisinde farklı beklentiler barındıran bir yapı/alan karşısında tekli yaklaşımların çözüm üretme yeteneği büyük ölçüde sınırlı kalmaktadır (Anderson & Sandmann, 2009; Spreitzer vd., 1997). Bir başka ifadeyle güçlendirme sorunları için üretilen çözümlerin yeterlik ya da güvenilirliği, onun çok boyutlu kuramsallığı ile yakından ilişkili görülmektedir (Zeithaml vd., 1993:40; Thomas & Velthouse, 1990).

5. Güçlendirmeye Koşulsallık Yaklaşımı

Koşulsal yaklaşımlar çok boyutlu yapıların daha özgün biçimleridir. Bu özgünlük, onun, geniş alanlar ya da çoklu değişkenler içerisinde daha özel alan ya da ilgiler üzerine odaklanma yeteneği ile ilgilidir (Betts, 2003; Koontz, 1980). Bu yetenek diğer taraftan, güvenilir çözümler için koşulsal uygunlukları değerlendirme becerisi anlamına da gelmektedir. Gerçekte, bu bağlamda koşulsal uygunlukların önemi, elde edilen pek çok bulgu ile de kanıtlanmıştır (Bowen & Lawler, 2005:270). Bir başka açıdan, koşulsal yaklaşımlar, çok sayıda ya da farklı türde sorun ya da etkeni açıklamada daha başarılı; örgütsel başarıyı artırmada daha güçlü ve uygulama açısından basit ve anlaşılır olarak kabul edilmektedir (Betts, 2003:128). Bu nedenle, küresel bir güçlendirme modeli yerine; koşulsal değişkenleri dikkate alan yaklaşımlar, örgütsel ve/veya yönetsel gelişimin temel bir gerçekliği olarak daha fazla öne çıkmaktadır (Dastmalchian & Javidan, 1998; Perkins & Zimmerman, 1995:573). Bir başka ifadeyle, koşulsal bir uyum ya da uygunluk olmadan, güçlendirme çabasının yeterince işlevsel ve/veya başarılı olması beklenmemektedir (Argyris, 1998; Argyris, 1994; Bowen & Lawler, 2005).

Diğer taraftan GKY, temelde, yönetimin genel koşulsallık kuramının bir parçasıdır. Genel kuram esas olarak, çevresel değişimin izlenmesi ve örgütsel çaba/yaklaşım ile çevresel değişim arasındaki etkileşimin yönetilmesi ilkesine dayanmaktadır (Werther & Davis, 1993; Zeithaml vd., 1993:40; Koontz, 1980:180). Bir

başka ifadeyle, bilimsel bir alana koşulsal yaklaşım, -çok soyut anlamda- bir değişkenin diğeri üzerindeki etkisinin bir başka değişkene bağlı olduğu olasılığını tanımlamaktadır. Buna göre A'nın B üzerindeki etkisi C'ye bağlı olarak farklılaşabilmektedir (Donaldson, 2001:5). Bu çerçevede GKY, esas olarak, bir GÇ'nin, güçlendirme çabası ile koşulsal değişkenler (KD) arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğunu ya da her koşulsal bağlamın kendine özgü bir GÇ ortaya koyabileceğini varsayar. Bu varsayım, GÇ'nin hem bir zaman süreci hem de örgütsel ve/veya çevresel farklılıklar (KD'ler) bağlamında sürekli bir değişim içerisinde olduğu anlamını da içerisine alır. (Yukl ve Becker, 2006:Zeithaml vd., 1993) Bir başka açıdan, GKY temelde, güçlendirme çaba ya da yaklaşımı ile KD'ler arasındaki uygunluk ya da denge durumunun kavramsal ifadesidir. Ancak bu bağlamda bir denge, koşulsal değişkenlerin zorlaması ile ortaya çıkan bir *durumsallık* değil de; bireyin kendini ve bunun üzerinden çevreyi denetleme ve/veya düzenleme yeteneğini de kapsayan (Bandura, 1999) *koşulsal bir uygunluk* anlamına gelir.

6. Kavramsal Alan

Yukarıda ayrıntılı olarak tartışıldığı gibi koşulsal yaklaşımlar, evrensel ilkelerden daha çok durumsal ilişkiler üzerine odaklanma amacı taşır. Ancak koşulsal bağlamlar içerisinde bir GÇ'ye ulaşma süreci, sorunun tanımlanması kadar basit değildir. Bu bağlamda temel güçlük, güçlendirme çabasının ortaya konulduğu koşulların devingen ve/veya karmaşık yapısı ile ilgilidir. Bu nedenle, modelin açıklamak istediği ana eylem kadar, etkileşimin niteliğini belirlediği düşünülen değişkenlerin doğru saptanması ve tanımlanması da önemlidir (Anderson & Sandmann, 2009; Yukl & Becker, 2006:222, Zeithaml vd., 1993:40). Bu süreç, koşulsal yaklaşımlar için kavramsal bir alan oluşturmak olarak da tanımlanabilir. Bu anlamda GKY'nin kavramsal alanı, esas olarak; güçlendirme çıktısı (GÇ), koşulsal değişkenler (KD) ve güçlendirme yaklaşımından (GY) oluşur. GÇ, KD'lere bağlı olarak ulaşılan sonucu ya da bu sonucun nitelik veya yeterliğini ifade etmektedir. Gerçekte etkililik, iş tatmini, iş bağlantılı sıkıntı, içsel güdülenme ve nüfuzlu olma (Spreitzer vd., 1997; Gagné vd., 1997:1226) bir güçlendirme çabasının temel çıktıları ya da bir GÇ'nin temel boyutları olarak değerlendirilmektedir. KD'ler ise, işgörenlerin içerisinde güçlendirilebileceği ya da bir güçlendirme çabasının etkili ya da etkisiz olabileceği bir takım koşullar anlamına gelir (House, 1996:347). Bu bağlamda liderlik, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve öğrenme KD'ler olarak kabul edilmiştir. Nihayet GY, bu çalışma açısından, güçlendirme kuramının ilişkisel ve güdüsel boyutlarını ifade etmektedir. Gerçekte belirli bir model esas alınmamakla birlikte, GKY'nin kavramsal alanı, GÇ üzerinde koşulsal bir etki ortaya koyabilecek temel değişken ve/veya kavramlarla önemli ölçüde örtüşmektedir (Samad, 2007; Yukl & Becker, 2006; Bowen & Lawler, 2005; Argyris, 2000; Perkins & Zimmerman, 1995). Diğer taraftan güçlendirme yaklaşımları açısından olduğu kadar KD'ler için de saptanan boyutlar -bir anlamda-, *karşıt-uç yapıları* temsil etmektedir (Houghton & Yoho, 2005; Donaldson, 2001:22). Bu boyutların, geleneksel ve çağdaş eğilimleri temsil ettiği de düşünülmektedir. Bununla birlikte, hem güçlendirme yaklaşımları hem de KD'ler için belirlenen kuramsal boyutların, mutlak olmaktan çok göreceli bir bağlamda *anlamli* olduğu varsayılmıştır. Bu bağlamda GÇ, KD ile güçlendirme çabası arasındaki etkileşimin sadece belirli bir durumdaki ifadesi anlamına gelmektedir.

6. 1. Liderlik

Önerme-1: Bir GÇ, örgütsel liderlik biçimi ile güçlendirme çabası arasındaki etkileşimle doğrudan ilişkili bir değişkendir.

Liderlik, güçlendirmenin doğrudan ilişkili olduğu alanların başında gelir. Aslında, liderlik ve güçlendirme, çağdaş örgütlerin iki temel görünüşü olarak da dikkat çekmektedir. Bu nedenle liderlik ya da liderlik biçimi ile güçlendirme arasında ilişki kurulması kaçınılmaz bir sonuçtur (Spreitzer, 2007:1082; McClelland & Burnham, 2003:120). Conger ve Kanungo (1988) liderliği, güdüsel güçlendirme açısından bir ön koşul olarak tanımlamıştır. Liderler gerçekte, bir yandan sahip oldukları beceri ve/veya kişilik özellikleriyle diğer yandan da kendilerine özgü pek çok beceri, araç ya da yöntemle izleyenleri etkilemekte ya da onlara bir güç duygusu verebilmektedir (Spreitzer, 2007:1091; Spreitzer & Doneson, 2005:10; Zhu vd., 2004). Bu bağlamda hem güçlendirme süreç ve çabası hem de bunun sonucunda ulaşılmak istenen GÇ, liderlik biçim ya da biçimleri tarafından her zaman etkilenmektedir (Graeff, 1983). Bir başka ifadeyle, GÇ'nin yeterlik ya da niteliği, liderlik biçimi ile güçlendirme çabası arasındaki etkileşime bağlı bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında, her liderlik biçimi, –pek çok alanda olduğu gibi- güçlendirme ile ilgili olarak da kendine özgü davranış geliştirme süreçlerine sahiptir (Tutar vd., 2009; Monge & Contractor, 2003:18; Spreitzer vd., 1999). İlişkili olarak, mesela Somech, katılımcı liderlik ile güçlendirme; yönlendirici liderlik biçimi ile de bağlılık arasında anlamlı ilişkiler saptamıştır. (2005; 89) Öyleyse, yeterli bir GÇ için, liderlik biçimi ile GY arasında bir uygunluk ilişkisi olması gerekir. Bu çalışma açısından katılımcı liderliğin ilişkisel; dönüşümcü liderliğin de güdüsel güçlendirme yaklaşımı ile anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu öngörülmüştür (Frischer, 2006; Dweck & Leggett, 1988; Bass & Avolio, 1994).

Önerme-1a: Katılımcı liderlik biçimi ile ilişkisel güçlendirme arasında olumlu anlamlı bir ilişki vardır.

Katılımcı liderlik (KL), yalın anlamda, izleyenleri karar alma sürecine özendiren, bu süreç içerisinde izleyenlere danışan, onların düşünce ve önerilerini dikkate alan lider/lik davranışdır (House, 1996:327). Bu davranış, özellikle kendilerini etkileyen kararlar söz konusu olduğunda, izleyenler açısından oldukça önemlidir (Yukl & Becker, 2006:212). Tarihsel ve/veya kuramsal gelişim açısından bakıldığında KL, geleneksel liderlik kuramının *demokratik* boyutunu temsil eden konumu ve/veya -geleneksel liderlik biçimleri arasında- en yetkin izleyen yönelimli yaklaşım özelliği ile dikkat çekmektedir (Lewin vd., 1939; Atwater & Bass, 1994:66; House, 1996:325). Bununla birlikte KL, -izleyenlere *söz hakkı* sağlayan başat niteliğine karşın- temel vurgusu lider ve/veya onun davranışları üzerine olan *lider-egemen liderlik yaklaşımları* arasında yer almaktadır (Marquis & Carol, 2009). Diğer taraftan, KL'nin daha kümesel yapılar üzerinden lider-izleyen ilişkisi kurduğu ve bu açıdan bireysel ilgilerden daha çok kümesel ilgiler üzerine odaklandığı da gözardı edilmemesi gereken bir özelliktir (Bass & Riggio, 2006; Lewin vd., 1939:273). Özetle, KL, izleyenlere belirli ölçüde bir yetki göçerimi ve buna denk bir katılım sağlayarak, izleyenleri üstel bir güçle destekleme ve/veya güçlendirme amacı gütmektedir. Bu nedenle, KL'nin izleyen güçlendirme davranış ya da süreci, ağırlıklı olarak, ilişkisel bir özü temsil etme veya koruma eğilimindedir. Buna karşılık, özellikle farklı izleyen anlayışı ile dikkat çeken DL (Gill

vd., 2010; Arslantaş, 2007; Spreitzer, 2007:1091) için, güçlendirme yaklaşımları açısından da farklı kuramsal uygunluklar söz konusudur.

Önerme-1b: Dönüşümcü liderlik biçimi ile güdüsel güçlendirme arasında olumlu anlamlı bir ilişki vardır.

Dönüşümcü lider/lik (DL), genel anlamda, ortaya koyduğu bir görüş ve bu görüşle başkalarını güçlendirme yeteneği olan bir lider ya da liderlik davranışı olarak tanımlanır (Marquis & Carol, 2009:42). Kavramsal olarak DL, izleyenlerin lidere, liderlerin de moral unsurlara dönüştüğü ve bu çerçevede lider ve izleyenler arasında karşılıklı uyarma ve moral verme ilişkisinin öne çıktığı liderlik biçimidir (Bass & Riggio, 2006; House, 1996). Lider-izleyen etkileşim süreci içerisinde DL, izleyenlerin güdü, değer ve hedeflerini biçimlendirme, değiştirme ve yükseltme gibi bir etki ya da güce sahiptir (Bolden vd., 2003). Ancak onun gerçek gücünün, genel güdüsellikler sağlamanın ötesinde, izleyenlerle özdeşleşme, bilişsel uyarma ve bireysel özen gösterme gibi derinliklere inme yeteneğinde aranması gerekir (Bass & Avolio, 1994:3). Bu bağlamda dönüşümcü liderler, izleyenler için geleneksel anlamda bir rol modeli olma ya da onlara ilham verme dışında, -gereksinim, beklenti ve yetenekler temelinde, izleyenlerin biricikliğini tanıma gibi- oldukça birey merkezli bir liderlik davranışı ortaya koyarlar (Gill vd., 2010; Atwater & Bass, 1994:74). Aslında, DL ile güdüsel güçlendirme arasındaki ilişkisel -bir anlamda kuramsal- uygunluğun temeli de bu bireysel/bireyci yaklaşımda aranmalıdır (Spreitzer, 2007:1091; Yammarino, 1994:45). DL ile güdüsel yaklaşım arasındaki kesişim noktası ya da ortak paydanın birey/bireysellik olduğu görüşü; yaratıcılık, dönüşümcü liderlik ve içsel güdülenme arasında anlamlı ilişkiler saptayan Shin ve Zhou araştırması ile de desteklenmiştir (2003:707).

6. 2. Örgütsel Yapı

Önerme-2: Bir GÇ, örgütsel yapı ile güçlendirme çabası arasındaki etkileşimle doğrudan ilişkili bir değişkendir.

Örgüt yapıları, esas olarak, görevlerin yapısı, diğer görevlerden bağımsızlığı, denetim ve işlerlikleri düzenleyen basamaksal yapı ve yönetsel merkezîyetçiliğin derecesine göre değerlendirilir (Donaldson, 2001:17). Bu bağlamda yapısal farklılıklar, çalışanların iş çevresi içerisinde ilişki kurma ve/veya geliştirme biçim ya da niteliği açısından farklı seçenekler anlamına gelir. Gerçekte, insanların farklı yapı ya da sistemler içerisinde farklı sonuçlar ürettiği, ilkesel anlamda bir kabul görmektedir (Senge, 2004:34; Johnson, 1998:145). Bu yaklaşım, her örgütsel yapının kendine özgü ya da diğerlerinden daha farklı eylem mantıkları ve buna dayanan işlerlik kurallarına sahip olduğu anlamına da gelmektedir (Monge & Contractor, 2003:18). Bu bağlamda örgüt yapıları, işgörenlerin rol ya da görev eylemlerini ve/veya liderlik başta olmak üzere tüm bireylerarası ilişki ya da davranış kalıplarını etkileme gücüne sahiptir (Houghton & Yoho, 2005). Daha anlamlı olarak, örgütler ya da onların yapısal özellikleri güç duygusunu artıran ya da azaltan temel etkenler arasında kabul edilmektedir (Johnson, 1998:145). Aslında, bu yapının önemli bir parçası olarak, çekici örgütsel görevlerin de bir güçlendirme etkisi ortaya koyabileceği ileri sürülmektedir (Newstrom & Davis, 1993:196). Öyleyse, örgütlerin yapısal özellikleriyle işgörenlerin güç algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır (Spreitzer, 1996). Bu bağlamda bir ilişki,

esas olarak, bir GÇ'nin örgüt yapıları tarafından etkilendiği ve/veya her örgütsel yapının sadece kendine özgü bir GÇ'nin üretilmesine izin verdiği anlamına gelmektedir (Argyris, 1998).

Diğer taraftan, yapısal farklılıkları tanımlama açısından da farklı boyut ya da ölçütler söz konusudur. Mesela, basamaksal olarak dikey ya da yatay nitelikte olmaları, örgütler için iki yapısal özellik olarak kabul edilir (Riehle, 1998; Baldwin, 2004:47). Bundan başka büyüklük ve/veya karmaşıklık dereceleri de örgütler için yapısal farklılık ölçütleri arasındadır. Gerçekte, karmaşık görev ya da görev ilişkilerinin söz konusu olduğu büyük iş ortamları, güçlendirme açısından, sıradan işlerin görüldüğü, basit iş ortamlarından daha anlamlı bulunmuştur (Yukl & Becker, 2006:215; Spreitzer, 1996:495). Ayrıca, bireyin güç kaynakları arasında gösterilen ve örgütlere göre değişebilen bilgiye ulaşma yöntem ya da fırsatları (Conger & Kanungo, 1988) ile örgütsel teknolojiler de (Orlikowski, 2008; Mohr, 1971) yapısal farklılık nedenleri arasında yer almaktadır. Ancak, pek çok ölçüt ve/veya özelliği birleştirdiği göz önüne alınarak, örgüt yapılarının *mekanik* ve *organik* olarak ayrılması (Lunenburg, 2011; Spreitzer & Quin, 1996; Burns & Stalker, 1961), bu çalışma açısından daha tatmin edici bulunmuştur. Bir başka ifadeyle, mekanik yapı ile ilişkisel; organik yapı ile de güdüsel güçlendirme arasında anlamlı ilişkiler olduğu öngörülmüştür.

Önerme-2a: Mekanik örgüt yapıları ile ilişkisel güçlendirme arasında olumlu anlamlı bir ilişki vardır.

Mekanik yapı, kuramsal olarak yetki ve sorumlulukların kesin, ancak, görev içeriklerinin soyut olarak tanımlandığı; denetim ve iletişimde dikey işlerliklerin egemen olduğu; görece daha biçimsel bir yapıdır. Mekanik yapıların yoğun *bürokratik* özellikler taşıdığını söylemek de yanlış değildir (Burns & Stalker, 1961). Bir başka açıdan, mekanik örgüt, merkeziyetçilik ve katmanlaşma derecesinin de yüksek olduğu bir yapı demektir (Lunenburg & Ornstein, 2012:43). Kuramsal bir bakış açısı, bu temel özelliklerin, mekanik yapıların çevresel uyum ve/veya güçlendirme yetenek ve duyarlılıkları üzerinde sınırlayıcı bir etki ortaya koyabileceğini öngörebilir. Ancak, mekanik-organik ayrımının, örgütlerin yapılandırılmış olma düzeyleri bakımından göreceli bir farklılaşma anlamına geldiği (Houghton & Yoho, 2005) dikkate alındığında; belirli durumlarda mekanik yapılar içerisinde de bir GÇ'ye ulaşılabilmesi daha gerçekçi gözükmektedir. Kaldı ki, mekanik örgütlerin çevresel uyum örnekleri ortaya koyabildiğini destekleyen araştırma sonuçları da vardır (Boje, 1999). Bu bağlamda, mekanik yapılar içerisinde bir GÇ'ye ulaşmak, -görece alt düzeylerde çalışanlara daha fazla yetki verilmesi ve buna bağlı bir katılımcılığın sağlanması gibi- geleneksel güçlendirme araç ya da yöntemleri ile söz konusu olabilir. Daha da önemlisi, böyle bir sonuç için, kesin/açık bir istekliliğin ortaya konulması gerekir.

Önerme-2b: Organik örgüt yapıları ile güdüsel güçlendirme arasında olumlu anlamlı bir ilişki vardır.

Mekanik örgüt yapıları karşısında, -işgörenlerin kendi iş ve görevleri ya da örgütsel davranışları konusunda daha fazla sorumluluk almaya özendirildiği- organik bir yapı da vardır (Houghton & Yoho, 2005; Donaldson, 2001:9). Yönetimsel karar süreçleri, görev tanımları ya da denetim açısından esneklik ve daha az merkeziyetçi olma, organik örgütün en temel özellikleri arasında yer alır (Donaldson, 2001:22). Bu temel

özellikler, işgörenlere, örgütsel bağlılık ve sorumlulukta biçimsel çerçeveyi aşma ve ağırlıklı olarak, yatay boyutta ve bir bilişim ağı üzerinden iletişim kurma fırsatları sağlar (Sine vd., 2006:121; Burns & Stalker, 1961). Ayrıca, organik yapı, sürekli olarak ortaya çıkan değişim koşulları, yeni sorunlar ya da biçimsel bir yapı içerisinde yeterince öngörülemeyen yeni rol/davranış biçimleri bakımından da uygun bir yapıdır (Boje, 1999). Bu nedenle, organik örgüt, -bir güçlendirme çabası içerisinde- bireysel yetenek ve becerilerin değerlendirilmesi konusunda daha güvenilir bir seçenek oluşturmaktadır. Daha ayrıntılı olarak, organik örgüt, hem doğrudan ve açık iletişime önem veren yapısı hem de bireysel yeterliklere uygun görevler tasarlama yeteneği ile işgörenlerin bireysel farklılık ya da yeteneklerini harekete geçirme ve bunun üzerinden bir güç algısı yaratma çabası için daha elverişli bir yapıdır (Houghton & Yoho, 2005; Newstrom ve Davis, 1993:196). Gerçekte, organik yapının uzaklaştığı biçimsel ve merkeziyetçi yapılarla, güdusel güçlendirme arasında olumsuz anlamlı bir ilişki de bulunmuştur. Daha açık olarak, örgüt yapılarındaki merkeziyetçilik ve biçimsellik artışı, işgörenlerin güdusel güçlendirme algılarında düşüşe neden olmuştur (Miri vd., 2011:61 vd.).

6. 3. Örgüt Kültürü

Önerme-3: Bir GÇ, örgüt kültürü ile güçlendirme çabası arasındaki etkileşimle doğrudan ilişkili bir değişkendir.

Kültür, örgütlerin bir zaman süreci içerisinde, dış çevreye uyum ve iç çevre ile bütünleşme bağlamında keşfetikleri, öğrendikleri, geliştirdikleri ve örgüt üyelerinin de paylaşımlarını gerekli gördükleri bilgi, deneyim ve yöntem olarak kendi doğrularını ifade eder (Schein, 2002:7). Diğer taraftan, -bir ilişkiler düzeni olarak- kültür, insanların örgütlerdeki biçimsel olan ve/veya olmayan ilişkileriyle birlikte törensel adet ve örgütsel kural ve yöntemleri içerisine alır (Schein, 2009:37; Deal & Kennedy, 1982:133). Ancak, soyut olmakla birlikte, kültürü, örgütsel davranışların arkasında yer alan ve örgütlere kendine özgü bir kimlik kazandıran tüm inanç, duygu ve değerlerin toplamı olarak (Lunenburg & Ornstein, 2012:55) tanımlamak daha anlamlıdır. Bu açıdan kültür, örgütlerin sınımsız sarıldığı kimlikleri ya da onun ana kaynağıdır (Schein, 2009:16). Diğer taraftan, örgüt kültürü, işgörenlerin sorun çözme yeteneğini geliştirme ve bu yolla onlar üzerinde güdusel bir etki ortaya koyma işlevi görür (Bailey, 2009; Needle, 1989:5). Bu etki, daha açık olarak, kültürün, hem kendine özgü bir GÇ üretme hem de onun düzey ya da niteliğini doğrudan belirleme yeteneği anlamına gelmektedir (Greenfield vd., 2000:353; Johnson, 1998:145). Ancak, kültürün bu anlamda bir etki ya da güç algısı sağlama yeteneği, büyük ölçüde, kendi gücüne ve/veya bireylerce içselleştirilmiş olma derecesine bağlıdır (Spreitzer, 1996:495; Kurstedt, 1996). Diğer taraftan, bu çalışma açısından kültürleri *ortaklaşa ve bireyci* davranış özelliklerine göre ayırmak anlamlı bulunmuştur (Lim, 1995). Genel anlamda, ortaklaşa ve bireyci davranış biçimleri, kültürel şemanın iki uç değerini temsil etmektedir ("Queensland Health", 2010; Kane-Urrabazo, 2006:189; Schein, 2002). Diğer taraftan, her iki davranış biçiminin de bir GÇ ile açık ilişkiler içerisinde olduğu desteklenmektedir (Bailey, 2009; Limerick & Cunnington, 1993). Bu bağlamda, ortaklaşa kültürle ilişkisel; bireyci kültürle de güdusel yaklaşım arasında anlamlı ilişkiler olduğu öngörülmüştür.

Önerme-3a: Ortaklaşa kültür ile ilişkisel güçlendirme arasında olumlu anlamlı bir ilişki vardır.

Bireylerarası güven ve uyum, yaygın bilişim değişimi, topluluk aidiyetine yönelme ortaklaşa kültürün temel eğilim ve/veya belirleyicileri olarak kabul edilir (“Queensland Health”, 2010). Ortaklaşa kültür, kavramsal olarak, küme uyumunu, bireysel hedefler üzerinde ortak hedeflerin önceliğini ve birinin, kendini ait olduğu küme üzerinden tanımlamasını öne çıkaran değerler dizisidir (Goncalo & Staw, 2005). Bir başka ifadeyle, küme üyeleri, onun içerisinde, ortak bir görüş ve/veya amaca sahiptir ve bireysel çaba ve hedefler bu ortaklık düşüncesine göre biçimlenir ve sürdürülür. Bu anlamda ortaklaşa kültür, ortak bir amacın kılavuzluk ettiği kümelerin kültürü olarak da görülebilir (Sigler & Pearson, 2000). Diğer taraftan, ortaklaşa kültür, bireylerin kendi sorumluluk duygularını, yetenek ve başarılarını tanıma ve geliştirmeleri konusunda bir sosyal denetim işlevi de görür (Nance, 2007:154). Bu işlev, aynı zamanda, ortaklaşa kültürün, küme üyelerine bir sosyal öğrenme becerisi kazandırması olarak da değerlendirilebilir (Ouchi & Wilkins, 1985:472). Ortaklaşa kültür, bir başka açıdan, izleyenlerin gelişim çabalarının desteklediği; sorun ya da sorumlulukların üstlenildiği ve -en üst seviyede bir fikir paylaşımı ile- bir *görevdeşlik* (sinergy) gücünün elde edildiği şartları ifade eder. Onun güçlendirici etkisi, gerçekte, -açığa çıkması yetkeli bir denetim kültüründen kurtulmaya bağlı olan- bu görevdeşlik gücü ile yakından ilişkilidir (Kohm, 2007:206-207). Bu bağlamda, ortaklaşa düzgülere sahip kümelerde, bireylerin ortak amaçları başarma konusunda yüksek bir işbirliği isteği içerisinde olması beklenmektedir (Goncalo & Staw, 2005). Özetle, kümesel özelliği ve görece lider-egemen yapısı ile ortaklaşa kültür, ilişkisel güçlendirme çabaları açısından uygun bir ortam anlamına gelmektedir. Gerçekte, örgütsel kültürlerin ortaklaşa davranış algısı ile güçlendirme algısı arasında anlamlı ilişkiler de bulunmuştur (Sigler & Pearson, 2000).

Önerme-3b: Bireyci örgüt kültürü ile güdüsel güçlendirme arasında olumlu anlamlı bir ilişki vardır.

Bireyci kültür, örgüt ve küme içerisinde bireyi esas alır ya da birey onun temel öznesidir (Schein, 2009; Kane-Urrabazo, 2006:189). Bireyci kültür, daha açık olarak, bir yandan bireysel bağımsızlık ve/veya hedeflerin vurgulandığı diğer yandan da benlik tanımının kişinin bireyselliği ya da kümeden ayrı ve biricikliği üzerinden yapıldığı değerler dizisidir (Goncalo & Staw, 2005). Bir başka açıdan bireysel değer ve inançları tanıma, onlarla özdeşleşme, kendini yansıtma ve çevresel olguları *kendi-merkezli* değerlendirme, bireyci kültür içerisinde insan davranışının baskın özellikleri olarak kabul edilmektedir (“Queensland Health”, 2010). Açıkçası, bireyci kültür hem bireyci benlik hem de bireyin kümeden bağımsızlığı ve biricikliği vurgusu ile dikkat çekmektedir (Limerick & Cunningham, 1993). Daha da önemlisi, bu temel özellikler, bireyci kültür ile bireyin yetenek ve gereksinimlerini temel alan güdüsel yaklaşım (Yukl & Becker 2006; Thomas & Velthouse, 1990) arasında anlamlı bir uygunluğu işaret etmektedir. Ancak, bireyci kültürün güdüsel bir GÇ’ye ulaşma yeterliği, büyük ölçüde, bireysel farklılık ya da yetenekleri uyarma gücüne bağlıdır. Bireyci kültürün yaratıcılık gerektiren durumlarda, ortaklaşa kültürden daha etkili olduğu bulgusu da (Goncalo & Staw, 2005), gerçekte, onun bireyci özelliğine bir gönderme anlamına gelmektedir.

6. 4. Öğrenme

Önerme-4: Bir GÇ, örgütsel öğrenme ile güçlendirme çabası arasındaki etkileşimle doğrudan ilişkili bir değişkendir.

Geniş bir açıdan bakıldığında, insanlar, -gerçekte birbirinden tamamen bağımsız olmayan- iki temel nedenle, sürekli bir öğrenme istek ve çabası içerisinde olmuştur. Bunlardan birincisi, bireyin davranışsal ve bir anlamda kişisel gelişim istek ya da özgürlüğü (Hart, 2008; Maslow, 1987:22); diğeri ise, kendi görev alanında üstün bir yeterliğe ulaşma amacı (Avcı, 2009:133; Leahey, 2003:109) ile ilgilidir. Diğer taraftan, kişinin görev bağlantılı yeterliği de, somut olarak, derinlemesine bir bilgi ve/veya beceri düzeyine ulaşması anlamına gelmektedir (Dweck & Leggett, 1988:260). Bu bağlamda öğrenme, işgörelere, bir yandan görev bağlantılı sorunlarına çözüm üretme; diğer taraftan da kendi davranışları üzerinde bir öz-denetim kurma becerisi kazandırmaktadır (Argyris, 1994). Daha da önemlisi, kişinin bilişimsel yeterliği, görevi ile ilgili güç algısının da temelini oluşturmaktadır. Conger ve Kanungo (1988) bilgiyi ve ona ulaşma kaynak ve/veya fırsatlarına ulaşma ile güçlendirme arasında, olumlu anlamlı ilişkiler olduğu, araştırma bulguları ile de desteklenmiştir (Abd. Ghani vd., 2009:164; Spreitzer, 1996:495). İşgörelerin bilişimsel yeterlikleri, diğer taraftan, örgütlerin amaç başarımlarını düzeylerini ve/veya rekabet yeteneklerini artırma açısından da yaşamsal bir önem taşımaktadır (Senge, 2004:10; Birkinshaw vd., 2002:274). Kaldı ki örgütler rekabet stratejilerini oluştururken, çalışma koşulları kadar işgörelere sağladıkları eğitim imkan ve fırsatlarını da temel bir güç olarak göz önünde tutmaktadır. (Schuler & Jackson 1989:96).

Öğrenme ile güçlendirme arasında güçlü bir ilişki olduğu açıkça görülmektedir. Gerçekte, yeterli ölçüde bilgi/bilişim olmadan, girişilen pek çok güçlendirme çabasının başarısızlığa uğradığı da bilinmektedir (Bowen & Lawler, 2005: 26). Ancak, bir GÇ'nin, örgütsel öğrenme süreçleri ile güçlendirme çaba ve/veya yaklaşımı arasındaki uyumla ilişkili olabileceğinin kabul edilmesi bundan daha önemlidir (Gould, 2004:3; Johnson, 1998:146). Açıkçası, örgütsel öğrenme ile güçlendirme çabası arasında, -ulaşılması olası GÇ açısından- *anlamlı ilişki* ya da uygunluklar söz konusudur (Joyes & Frize, 2005; Argyris, 2000; Glass & Muthu, 1999). Bu bağlamda bir uygunluk açısından, örgütlerin, öğrenme kültür (Park, 2011), yöntem ve gelenekleri (Laudon & Laudon, 1998:532 vd.) önemlidir. Ayrıca, insanların Dünya'yı anlama ve O'na karşı tepki geliştirme biçimlerinin temelini oluşturan zihinsel kalıpların da bu bağlamda dikkate alınması gerekir (Senge, 2004:11). Diğer taraftan, Argyris ve Schön'ün (1974) geliştirdiği 'tek-ilmikli' /*kabullenici* ve 'çift-ilmikli' /*sorgulayıcı* öğrenme biçimi, örgütsel öğrenme açısından *karşıt ya da farklı-anlamlı* iki boyut olarak değerlendirilmiştir. Açıkçası, tek-ilmikli öğrenme ile ilişkisel; çift-ilmikli öğrenme ile de güdüsel güçlendirme arasında anlamlı ilişkiler olduğu varsayılmıştır.

Önerme-4a: Tek-ilmikli öğrenme biçimi ile ilişkisel güçlendirme arasında olumlu anlamlı bir ilişki vardır.

Argyris ve Schön (1974), tek ilmikli öğrenme biçimini, belirli bir takım amaç, plan ya da kuralların, bir sorgulamaya gereksinim duyulmadan uygulanması olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda tek-ilmikli öğrenme, sonuçlarla eylem arasında –bir

anlamda- sınırlı ve/veya otomatik bir tepki ilişkisini ifade etmektedir (Argyris, 1994; Argyris, 1977:116). Tek-ilmikli öğrenme, bir başka açıdan, yukarıdan aşağıya ve çoğunlukla tek yönlü bir öğrenme ilişkisi anlamına gelir. Bu nedenle, böyle bir süreç içerisinde öğrenme, açıkça, daha çok üstel görüş ya da telkinlerin etkisi altındadır (Senge, 2004:327). Diğer taraftan, yukarı-doğru bir bilişim akışı ya da etkilemeden uzak olması nedeniyle, tek-ilmikli öğrenmenin astlara doğru bireysel bir özen içermesi de pek olası gözükmemektedir. Bu nedenle, tek-ilmikli öğrenme ortamında anlamlı bir GÇ'ye ulaşmak, ancak ilişkisel güçlendirme çabası ile mümkün olabilir (Wandersman vd., 2005:30). Bir başka ifadeyle, temelde tek yönlü ve/veya yukarıdan aşağıya işlerlik özellikleri, tek-ilmikli öğrenme ile ilişkisel güçlendirme arasında bir uygunluk ilişkisini daha anlamlı kılmaktadır. Buna karşılık, çift-ilmikli öğrenme, daha farklı bir güçlendirme çabası ile uygunluk ilişkisi içerisindedir.

Önerme-4b: Çift-ilmikli öğrenme biçimi ile güdüsel güçlendirme arasında olumlu anlamlı bir ilişki vardır.

Çift-ilmikli öğrenme, hem belirlenmiş bir sonuca başarıyla ulaşma hem de bu sonuç üzerinde doğrudan etkisi olan değişkenlerin sorgulanması olarak tanımlanır (Argyris & Schön, 1974). Bu nedenle, onun temel vurgusu, -daha güvenilir bir bilgi için- sonuçlar/olgular üzerinde etkili olduğu düşünülen değişkenlerin sorgulanması üzerinedir. Ayrıca, onun güdüsel bir etki ortaya koyma yeteneği de temelde bu ikinci halka ile ilişkilidir. Gerçekte, öğrenme amacı oluşturma kadar, sorgulama da bir öğrenme süreci içerisinde insanların kendi isteklerini belirlemenin temel yöntemi olarak kabul edilmektedir (Vat, 2004:139). Diğer taraftan, çift ilmikli öğrenme, bireysel ve derinlikli arayışlara izin vermesi bakımından da dikkat çekicidir. Gerçekte, eğitim düzeyi ve bir anlamda bilgi derinliği arttıkça güdüsel güçlendirme ortalamalarının da arttığı belirlenmiştir (Miri vd., 2011:62). Benzer biçimde, daha fazla eğitilmiş olanlar daha fazla güçlendirilmiş bulunmuştur (Spreitzer, 1996:495). Bir başka açıdan, sorgulayıcı öğrenme ortamında liderlik, işgörenlere bireysel özen gösterme davranışına daha yakın durmaktadır (Mishra & Bhaskar, 2010:58). Bu yakınlık, bireyin içsel güdülenmesine dayanan bir GÇ'ye ulaşma çabası için daha fazla güven anlamına gelmektedir (Argyris, 1994). Bir başka ifadeyle, çift-ilmikli öğrenme, sorgulayıcı ve/veya bireye daha fazla yer ve önem veren yapısı ile güdüsel güçlendirme için daha elverişli bir ortam sağlamaktadır.

7. Daha Bütüncül Bir Bakış

GKY, esas olarak, her çevresel olgunun kendine özgü farklı yeterlik durumları ve/veya gelişim yollarına sahip olduğu ilkesini esas alır (Betts, 2003; Greenfield vd., 2000; Werther & Davis, 1993). Öyleyse, GK Y açısından bir GÇ, güçlendirme çabası ile KD'ler arasındaki etkileşime bağlı bir sonuç ya da denge durumunu ifade eder (Newstrom & Davis, 1993:45; Zeithaml vd., 1993:40). Ancak, GÇ, bu süreç içerisinde bir KD tarafından doğrudan; KD'lerin kendi içsel etkileşimi tarafından da dolaylı olarak etkilenmektedir (Monge & Contractor, 2003:23). Bir başka ifadeyle, bu koşulsal denge, doğrudan güçlendirme çabası ile KD'ler; dolaylı olarak da koşulsal değişkenlerin birbiri ile etkileşimine bağlı ve oldukça karmaşık bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Garvin vd., 2008; Baldwin, 2004). Çelişkili gözükse bile, onun güvenilirliğinin de bu karmaşık etkileşim içerisinde aranması gerekir. Bu bağlamda, -örneğin-, örgütsel yapı, liderlik ve öğrenme arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur. Araştırma sonuçları,

öğrenme ile hem liderlik biçimi hem de diğer çevresel koşullar arasında önemli ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur (Garvin vd., 2008). İlişkili olarak, Houghton ve Yoho (2005) dönüşümcü liderlik biçiminin, görece esnek örgütsel yapılarda daha etkili olabileceği kanısını paylaşmaktadır. Ayrıca, bilişim sağlama, güçlendirici liderlik işlevleri/davranışları arasında bulunmuştur (Gao & Shi, 2011). Benzer biçimde, örgüt kültürünün liderlik davranışı üzerinde engelleyici ya da geliştirici bir rol oynadığı düşünülmektedir (Becker, 2007). Diğer taraftan, bireyci bir örgüt kültürü hem doğrudan; hem de bu kültürün bireyci liderlik davranışı (Downing vd., 2004:78) üzerinden, daha *güdüsel derinlikli* bir GÇ'ye ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bir başka açıdan, öğrenme sürecinin niteliğine bağlı olarak, liderlik başta olmak üzere tüm örgütsel yapı ya da süreçlerde bir takım değişimlerin ortaya çıkması beklenmektedir (Senge, 2004:327). Benzer biçimde, işgörenlerin karar sürecine katılımı güçlendirilmesinin, aynı zamanda, örgütsel öğrenme üzerinde de olumlu anlamlı etkiler ortaya koyduğu saptanmıştır (Mishra & Bhaskar, 2010:58). Diğer taraftan, örgütsel yapı ve/veya kültürle öğrenme arasında da olumlu anlamlı etkileşimler olduğu kabul edilmektedir (Baldwin, 2004; Birkinshaw vd., 2002:276; Pör, 2001). Vurgulamak gerekirse, güvenilir bir GÇ'ye ulaşma çabası için, her zaman, daha karmaşık bir takım etkileşim ve/veya süreçler söz konusu olabilir. Bir başka ifadeyle, ulaşılan GÇ'nin güvenilirliği açısından, sadece yalın etkileşimleri değil, -bir anlamda- çok boyutlu ve/veya daha derinlikli ilişkileri de dikkate almak gerekir.

8. Sonuçlar ve Tartışma

Güçlendirme çabaları, örgütler için olduğu kadar onların işgörenleri açısından da yaşamsal bir önem taşımaktadır. Bu çabanın koşulsal bağlamlar içerisinde sürdürülmesi de bundan daha az önemli değildir. Çalışma bu bağlamda, işgören güçlendirmeye koşulsal bir yaklaşım getirmiştir. GKY için liderlik, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve öğrenme KD'ler olarak belirlenmiş ve KD'ler ile güçlendirme yaklaşımları arasında farklı uygunluk ilişkileri olduğu varsayılmıştır. Daha ayrıntılı olarak katılımcı liderlik, mekanik örgüt, ortaklaşa kültür ve tek-ilmikli öğrenme ile ilişkisel; bunun karşısında dönüşümcü liderlik, organik örgüt, bireyci kültür ve çift-ilmikli öğrenme ile de güdüsel güçlendirme yaklaşımı arasında ilişki ya da uygunluklar aranmıştır. Bu bağlamda liderlik, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve öğrenme ile güçlendirme yaklaşımları arasındaki ilişkiler-sırasıyla- önermeler 1(1a-b), 2(2a-b), 3(3a-b) ve 4(4a-b) aracılığı ile incelenmiştir.

Önerme 1a-b'nin incelenmesi KL ile ilişkisel; DL ile de güdüsel güçlendirme arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıntılı olarak, özellikle kümesel olgular ve yönetsel araçlar üzerine vurgusu nedeniyle, KL'nin ilişkisel güçlendirme ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu öngörüsü büyük ölçüde desteklenmiştir (önerme:1a). Diğer taraftan, temelde bireysel ilgiler üzerine odaklanma yetenek ya da eğilimi nedeniyle, DL ile güdüsel güçlendirme arasında anlamlı ilişkiler aranmıştır. Yapılan meta-kuramsal analizler sonucu, DL ile güdüsel güçlendirme arasında, -birincisine göre daha güçlü- uygunluk eğilimleri olduğu anlaşılmıştır (önerme:1b).

Diğer taraftan, ilişkisel ve güdüsel yaklaşımlarla mekanik ve organik örgüt yapıları arasındaki ilişki, önerme 2a-b ile incelenmiştir. Yapılan meta-kuramsal analiz ve tartışmalar, önerme 2a ve 2b'yi güçlü biçimde desteklemiştir. Bir başka ifadeyle, -görece üstel yetkeye dayalı ve yatay olmaktan çok dikey işlerlik biçimiyle- mekanik

yapının, güçlendirme açısından ilişkisel yaklaşımlara uygun olabileceği görülmüştür (Önerme:2a). Mekanik yapıların, işgören güçlendirme açısından elverişli ortamlar olabileceği ilk bakışta kuşkuyla gözükmese de; bu tür yapı ya da sistemler içerisinde de biçimsel yetkeyi *öncel-etken* (proactive) ve hatta *dönüşümcü* olarak kullanma imkânı olduğu düşünülmektedir (Atwater & Bass, 1994:66). Bir başka açıdan, çağdaş örgütlerin artan bir biçimde organik yapılara doğru gitme arzusu içerisinde olmasına (Houghton & Yoho, 2005) karşın; bir yandan sayısal üstünlükleri diğer taraftan da dönüşümün alabileceği uzunca süreler, mekanik yapılar içerisinde güçlendirme arayışlarını daha fazla bir gerçekliğe dönüştürmektedir. Hatta neredeyse, onların iyi tanımlanmış yapısal üstünlükleri ve buna uygun düşebilecek ilişkisel bir güçlendirme çabası ile değişim karşısında kaybettirdiklerini geri kazanabilecekleri de düşünülmektedir (Sine vd., 2006; Boje, 1999). Diğer taraftan, organik örgütlerin esnek, koşulsal ve bireye daha fazla hareket alanı sağlayan yapıları ile güdüsel bir GÇ için uygun ortamlar olabileceği önerisi de güçlü biçimde desteklenmiştir (önerme:2a-b). Bir başka açıdan, GKY açısından iki farklı yapının can alıcı noktası; *tahmin edilebilirlik* ve *biçimsellik* düzeyleri ve bunun içerisinde bireysel ya da kümesel rol ve yeteneklerin hangi ölçüde önemli ve/veya etkin olabileceği ile ilgilidir. O zaman, biçimsellik ve/veya tahmin edilebilirliği düşük yapılar, bireysel becerilere ve bunun üzerinden güdüsel güçlendirme çabalarına daha uygun yapılar olarak ortaya çıkmaktadır. Buna karşıt yapılarla ilişkisel güçlendirme arasındaki uygunluk ilişkisi de doğal bir sonuç olarak görülmelidir. Bir başka açıdan, mekanik ve organik örgütler, değişimsel ve durağan yapıları ile de – sırasıyla- ilişkisel ve güdüsel güçlendirme için uygun ortamlar anlamına gelmektedir (Boje, 1999). Nihayet, mekanik ve organik yapılar, -esneklik ya da biçimsellik derecelerine bağlı olarak- işgörenlerin kendi yeteneklerini dışa vurma ya da geliştirmeleri açısından yarattıkları '*cam tavan etkisi*' (Baxter & Wright, 2000) ile de ilişkisel ve güdüsel yaklaşımla bir uygunluk ilişkisi ortaya koymaktadır.

Önerme 3a-b, ortaklaşa kültür ile ilişkisel; bireyci kültür ile de güdüsel güçlendirme yaklaşımı arasında bir uygunluk arayışı üzerine kurulmuştur. Ortaklaşa kültür, -kümesel ve özellikle lider-egemen özellikleriyle- örgütsel güçlendirmenin ilişkisel boyutu ile ilişkili kabul edilmiştir. Meta-kuramsal analizler bu öngörüye önemli ölçüde desteklemiştir (Önerme:3a). Diğer taraftan, işgörenin, -bireyi temel alan kültürler içerisinde- daha çok, kendi içsel dinamikleri üzerinden güçlendirilebileceği varsayılmıştır. Bu varsayım üzerine kurulan önerme:3b, güçlü biçimde doğrulanmıştır. Nihayet, tek-ilmikli öğrenme ile ilişkisel; çift-ilmikli öğrenme biçimi ile de güdüsel güçlendirme yaklaşımı arasında olumlu anlamlı ilişki ya da etkileşimler olduğu da desteklenmiştir. Bir başka ifadeyle, -lider-egemen ve/veya tek yönlü örgütsel işlevlere uygunluğu nedeniyle- tek-ilmikli öğrenme ile ilişkisel; sorgulayıcı niteliği nedeniyle de çift-ilmikli öğrenme ile güdüsel güçlendirme arasında olumlu anlamlı eğilimler belirlenmiştir (önerme:4a-b).

9. Gelecek Araştırmalar ve Öneriler

GKY'nin, güçlendirmenin kuramsal birikimine bir katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu katkı, özellikle, güçlendirme araştırmaları için güvenilir öncüller geliştirme açısından önemlidir. Bununla birlikte, işgören boyutunun yeterince incelenmemiş olması, bu çalışma açısından en temel eksikliklerdir. Bu nedenle, gelecek araştırmalar içerisinde işgören boyutunun daha ağırlıklı olarak tartışılması gerekir.

Ayrıca, gelecek araştırmaların, temel ve alt KD'lerin ayrıntılı biçimde tanımlanmasına daha fazla önem vermesi gerekir.

Güçlendirme çabası ile KD'ler arasındaki uygunlukların dikkate alınması, uygulamalar açısından temel öncelikler arasında olmalıdır. Bir başka ifadeyle, işgörenlerin hangi açıdan ve/veya yöntemle güçlendirileceği ya da bunun hangi koşullarda başarılabilirliği, uygulamacılar tarafından doğru değerlendirilmelidir. Daha somut olarak örgütlerin, etkili bir GÇ'ye ulaşma açısından; güçlendirme yaklaşımları ile liderlik biçimleri, örgüt yapıları, örgütsel kültür ve öğrenme biçimleri arasındaki uygunlukları dikkate almaları gerekir. Bu bağlamda bir uygunluk sağlanmadan girişilen güçlendirme çabalarının, beklenen sonuçları vermesi pek olası gözükmemektedir. Bir başka açıdan örgütlerin güçlendirmeye ya da onun sonuçlarına olan güvenleri de, büyük ölçüde, bu koşulsal uygunluğun sağlanmasına bağlıdır. Bu aynı zamanda, güçlendirme için ayrılan kaynakların doğru değerlendirilmesi ve güçlendirme ile ulaşılmaması gereken etkinlik ve/veya geliştirme sonuçlarına da ulaşılmaması demektir.

Kaynakça

- Abd. Ghani, N. A., Raja Hussin, T. A. B. S. & Jusoff, K. (2009). Antecedents of psychological empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions. *International Education Studies*, (2)3, 161-165.
- Adler, A. (2007). *İnsan tabiatını tanıma*. (Çev. A. Yörükan). İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Anderson, K. S., & Sandmann, L. (2009). Toward a model of empowering practices in youth-adult partnerships. *Journal of Extension*, (47)2.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. New York: Harper & Row.
- Argyris, C. (1977). Double-loop learning in organizations: By uncovering their own hidden theories of action, managers can detect and correct errors. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 116-125.
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., 77-85.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, May.-Jun., 98-105.
- Argyris, C. (2000). *Integrating the individual and the organization*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Argyris, C., & Schön, D. (1974), *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arslantaş, C. C. (2007). Güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (7)2, 227-240.
- Atwater, D. C., & Bass, B. M. (1994). Transformational leadership in teams. In B. M. Bass, B. J. Avolio (Eds.), *Improving Organizational Effectiveness through*

Transformational Leadership (pp. 26-47). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Avcı, U. (2009). Öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, (5)10, 121-138.
- Bailey, T. L. (2009). *Organizational culture, macro and micro empowerment dimensions, and job satisfaction: An application of concurrent mixed and multi-level methods in the federal sector*. Boca Raton, FL: Dissertation.com.
- Baldwin, M. (2004). Critical reflection: Opportunities and threats to professional learning and service development in social work organizations. In N. Gould, M. Baldwin (Eds.), *Social work, critical reflection and the learning organization* (pp.41- 56). Hampshire: Ashgate Publishing.
- Bandura, A. (1999). A social cognitive theory of personality. In L. A. Pervin, O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality*, (2nd ed. pp. 154-196). New York: Guilford Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In B. M. Bass, B. J. Avolio, (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp.26-47). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed.) New Jersey: Erlbaum.
- Baxter, J., & Eric, O. W. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the Unated States, Sweden and Australia. *Gender and Society*, 14(2), 275-294.
- Becker, W. S. (2007). Field of dreams: Team implementaions and greenfields. *Team Performance Management*, 13(3-4), 65-89.
- Benjamin *Jr., L. T., DeLeon, P. H., Freedheim, D. K., & VandenBos, G. R. (2003). Psychology as a profession. In I. B. Weiner, (ed.-in-chief). *Handbook of psychology*, (pp. 27-46). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Betts, S. C. (2003). Contingency theory: Science or technology. *Journal of Business and Economic Research*, 1(8), 123-130.
- Birkinshaw, J., Nobel, R., & Ridderstrale, J. (2002). Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure? *Organization Science*, 13(3), 279-284.
- Blinde, E. M., & Taub, D. E. (1999). Personal empowerment through sport and physical fitness activity: Perspectives from male college students with physical and sensory disabilities. *Journal of Sport Behavior*, 22(2), 181-202.
- Boje, D. (1999). Five centuries of mechanistic-organic debate. Retrieved Feb 19, 2012, from <http://business.nmsu.edu/~dboje/between.html>
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency framework*. University of Exeter, Centre for Leadership Studies. Retrieved Jan 15, 2012, from <http://www2.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/textos/Lideran%C3%A7a.pdf>
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (2005). Empowering service employee. In A. Betteley, D. Mayle, & T. Tantoush (Eds.), *Operations management, a strategic approach*, (pp. 259-273). London: Sage Publications.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Carpenito-Moyet, L. J. (2006). *Nursing diagnosis: Application to clinical practice*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dastmalchian, A., & Javidan, M. (1998). High-commitment leadership: A study of Iranian executives. *Journal of Comparative International Management*, 1(1), 23-37.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. New York: Addison-Wesley.
- De Silva, S. (1997, May). *Human resources development for competitiveness: A priority for employers*. Paper presented at The ILO workshop on employers' organizations in Asia-Pacific in The Twenty-First Century, Turin, Italy.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations: Foundations for organizational science*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Downing, C. E., Gallagher, J., & Segars, A. H. (2004). Culture, information technology choice and empowerment: Revisiting the interplay. In K. P. Mehdi, J. Travers, A. Appicello, M. Rossi, & I. Widitz (Eds.), *Advanced Topics in Global Information Management* (3rd. ed. pp. 72-92). London: Idea Group Publishing.
- Downs, C. W., Downs A., A., Potvin, T. Varona, F., Gribas, J.S., & Ticehurst, W. (1996). A cross-cultural comparison of relationships between organizational commitment and organizational communication. Paper presented at *the 46th Annual Conference of the International Communication Association*, May 23-27, Albuquerque, NM.
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality and development*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). Social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Frischer, J. (2006). Laissez-faire leadership versus empowerment leadership in new product development. *Management and Philosophy*, 1,. Retrieved Jan 21, 2012, from http://vbn.aau.dk/files/18718540/Laissez-faire_Leadership_

- Gagné, M., Senécal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology, 27*(14), 1222-1240.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly, 22*, 787-798.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review, 86*(3) 109-116.
- Gill, A., Flaschner, A. B., & Bhutani, S. (2010). The impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress. *Business and Economics Journal, 1*-11.
- Glass, J. F., & Muthu, G. P. (1999, July). *Learning and individual differences: A systems approach*. Paper presented at the HERDSA, Annual International Conference, Melbourne. Retrieved May 27, 2012, from <http://www.herdsa.org.au/wpcontent/uploads/conference/1999/pdf/Glass.PDF>
- Goncalo, J. A., & Staw, B. M. (2005). Individualism-collectivism and group creativity. *Faculty Publications-Organizational Behavior*, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. Retrieved May 17, 2012, from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/obpubs/1>
- Gould, N. (2004). The learning organization and reflective practice-the emergence of a concept. In N. Gould, & M. Baldwin (Eds.), *Social work, critical reflection and the learning organization*, (pp. 1- 10). Hampshire: Ashgate Publishing.
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of Management Review, 8*(2), 285-291.
- Greenfield, P. M., Maynard, A. E., & Childs, C. P. (2000). History, culture, learning, and development. *Cross-Cultural Research, 34*(4), 351-374.
- Hart, A. N. (2008). The educational theory of B. F. Skinner. Retrieved Jun 24, 2011, from <http://www.newfoundations.com/GALLERY/Skinner.html>
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(4), 65-83.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and formulated theory. *Leadership Quarterly, 7*(3), 323-352.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & Crosby, P. B. (1994). *Management, quality and competitiveness*. Boston: Irwin.
- Johnson, J. R. (1998). Embracing change: A leadership model for the learning organization. *International Journal of Training and Development, 2*(2), 141-150.

- Joyes, G., & Frize, P. (2005). Valuing individual differences within learning: from face-to-face to online experience. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 17(1), 33-41.
- Juran, J. M. (2000). How to think about quality. In J. M. Juran, & A. B. Godfrey, (Co-eds. in chief). *Juran's Quality Handbook*, (5th. ed., pp. 2.1-2.18). International Edition: McGraw-Hill,
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14, 188-194.
- Kleinbaum, A. M., Stuart, T. E., & Tushman, M. L. (2008). Communication (and Coordination?) in a modern, complex organization. Working Paper No. 09-004, Jul, Harvard Business School.
- Kohm, B. (2007). Developing a collaborative culture: From command and control to collaborative responsibility", In B. Kohm, & B. Nance, *Principals who learn: Asking the right questions seeking the best solutions*, (pp. 205-226). Virginia: Association for Supervision Curriculum Development.
- Koontz, H. (1980). The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review*, 5(2) 175-182.
- Kurstedt, H. A. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. *Industrial Management*, Nov. 1. Retrieved Jan 24, 2012, from <http://www.allbusiness.com/management/business-process-analysis/596742-1.html>
- Ladd, T. R. (2004). Empowerment: Delegation of authority. In M. J. Stahl (ed.), *Ancyclopedia of Health Care Management*, (p. 180). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (1998). *Management information systems. New approaches to organization and technology*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Leahey, T. H. (2003). Cognition and learning. In I. B. Weiner, (ed.in-chief), *Handbook of Psychology*, (pp. 109-134). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Leigh, R. (2002, November). Volunteer work for the empowerment of human dignity. *IAVE 17th World conference*, Seoul.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and performance link. *Leadership and Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
- Limerick, D., & Cunnington, B. (1993). Collaborative individualism and the end of the corporate citizen: Managing the new organization. *Chatswood: Business &*

Professional Publishing. Retrieved Jul 18, 2012, from <http://www.minessence.net/pdfdocs/collaborativeindividualism.pdf>

- Lunenburg, F. C. (2011). Mechanistic-organic organizations-an axiomatic theory: Authority based on burochrcacy or professional norms. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1). Retrieved Mar 04, 2012, from <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Mechanistic%20&%20Organic%20Organizations%20IJSAD%20V14%20N1%202011.pdf>
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, California: Wadsworth Cengage.
- Malhotra, A., Schuler, S. R., & Boender, C. (2002). *Measuring women's empowerment as a variable international development*. Paper prepared at the World Bank workshop on powerty and gender, International Center for Research on Women Washington, DC.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2009) *Leadership roles and management functions in Nursing: Theory and application*. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams and Wilkins.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D., & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Human Busines Review*, 117-126
- McClelland, D., Koestner, R., & Weinberger, J. (1992). How do self-attributed and imlicit motives differ?. In C. P. Smith, J. W. Atkinson, D. C. McClelland, & J. Veroff (Eds.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 49-72). Cambridge: Cambridge University Press.
- McGregor, D. (1970). *Örgütün insan ilişkileri yönü*. (Çev. D. Energin). Ankara: ODTÜ Yayınları.
- Miri, A., Rangriz, H., & Sabzikaran, E. (2011). The relationship between organizational structure and employees' empowerment in National Iranian Oil Products Distribution Company. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(1), 51-68.
- Mishra, B., & Bhaskar, A. U. (2010). Empowerment: A necessary attribute of a learning organization? *Organizations and markets in emerging economies*, 1(2), 48-70.
- Mohr, L. B. (1971). Organizational technology and organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 16(4), 444-459.
- Monge, P. R., & Contractor, N. S. (2003). *Theories of communication Networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Nance, B. (2007). What do we know: From expert to learner. In B. Kohm, & B. Nance (Eds.), *Principals who Learn: Asking the right questions seeking the best solutions* (pp.141-158). Virginia: Association for Supervision Curriculum Development.

- Needle, D. (1989). *Business in context*. London: Capman & Hall.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior*. International edition: McGraw-Hill.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993). Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*, 19(2), 299-347.
- Orlikowski, W. J. (2008). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. In M. S. Ackermen, C. A. Halverson, T. Ericson, & W. A. Kellogg (Eds.). *Resources, co-evaluated and artifacts, theory in CSCW* (pp. 255-305). London: Springer.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Oxaal, Z., & Baden, S. (1997). Gender and empowerment: Definitions, approaches and implications for policy. Bridge (development-Gender), *Institute of Development Studies, University of Sussex*, Report No: 40, (Briefing prepared for the Swedish International Development Cooperation Agency (Sida), Oct, Brighton.
- Park, S. (2011). *The impact of organizational learning culture, goal orientation, managerial effectiveness and psychological empowerment on employees' workplace learning*. A dissertation submitted to The Faculty of Graduate School of The University of Minnesota. Retrieved Aug 08, 2012, from http://conservancy.umn.edu/bitstream/112731/1/Park_umn_0130E_11921.pdf
- Perkins, D. D., & Zimmerman, M. A. (1995). Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 569-579.
- Potterfield, T. A. (1999). *The business of employee empowerment- democracy and ideology in the workplace*. Westport: Quorum Books.
- Pór, G. (2001). Management education and knowledge ecology. *BizEd*, Nov-Dec, The Publication of Association to Advance Collegiate Schools of Business.
- "Queensland Health". (2010). *Five cross-cultural capabilities for non-clinical staff*. Division of the Chief Health Officer, Queensland Health, Brisbane. Retrieved Feb 18, 2012, from http://www.health.qld.gov.au/multicultural/health_workers/CCC-non-clinical.pdf
- Riehle, D. (1998). Bureaucracy. In R. C. Martin, D. Riehle, & F. Buschmann (Eds.), *Pattern languages of programme designe 3* (pp. 163-186). Boston: Addison-Wesley.
- Robbins, S. B. (1992). *Essentials of organizational behavior*. NJ: Prentice Hall.
- Samad, S. (2007). Social structural characteristics and employee empowerment: The role of proactive personality. *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 254-264.
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Management and organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons.

- Schein, E. H., (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H., (2002). Örgüt kültürü. (Çev. A. Akbaba). *DEÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(3), 1-32.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1989). Determinants of human resource management priorities and implications for industrial relations. *Journal of Management*, 15(1), 89-99.
- Senge, P. M. (2004). The fifth discipline: The art and practice of learning organization, currency doubleday. Retrieved Feb 04, 2012, from <http://www.scribd.com/doc/8057347/Peter-Senge-The-Fifth-Discipline-1>
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sigler, T. H., & 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.
- Sine, D., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. A. (2006). Rewriting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of Management Journal*, 49(1), 121-132.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 777-800.
- Spreitzer, G. M. (2007). Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment and peace. *Journal of Organizational Behaviour*, 28, 1077-1095.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. In T. Cummings (ed.), *The handbook of organizational development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 237-261.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, (23)5, 679-705.
- Srivastava, A. K. (2008). Effect of perceived work environment on employees' job behaviour and organizational effectiveness. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, (34)1, 47-55.

- Thamizhmanii, S. H. (2010). A review on an employee empowerment in TQM practice. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 39(2), 204-210.
- 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.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç., & Akman, E. (2009). Dönüşümcü/etkileşimci liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi: Karşılaştırmalı bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Uluslararası Davraz Kongresi, Kongre Kitabı* (ss. 1384-1396).
- Vat, K. H. (2004). Toward a learning organization model for student empowerment: A teacher-designer's experience as a coach by the side. *LADIS International conference cognition and exploratory learning in digital age (CELDA 2004)*. Retrieved Mar 28, 2012, from http://www.iadis.net/dl/final_uploads/200407L017.pdf
- Wandersman, A., Snell-Johns, J., Lentz, B. E., Fetterman, D. M., Keener, D. C., Livet, M., Imm, P. S., & Flaspohler, P. (2005). The principles of empowerment evaluation. In A. Wandersman, & D. M. Fetterman (Eds.), *Empowerment evaluation principles in practice* (pp. 27-41). New York: Guilford Press.
- Werther W. B., & Davis, K. (1993). *Human resources and personnel management*. McGraw-Hill.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. In B. M. Bass, & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 48-83). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
- Zeithaml, V. A., Varadarajan, P. R., & Zeithaml, C. P. (1993). The contingency approach: Its foundations and relevance approach to theory building and research in marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37-64.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.