

Yayın Geliş Tarihi: 12.02.2014
Yayına Kabul Tarihi: 17.02.2015
Online Yayın Tarihi: 16.03.2015
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.62106>

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 16, Sayı: 4, Yıl: 2014, Sayfa: 607-637
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Hüseyin YILMAZ*
Atila KARAHAN**

Öz

Bu araştırmanın amacı, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi boyutlarının psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerinin incelenmesidir. Araştırma kapsamındaki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler, korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma ile yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi boyutlarından kapsamlı eğitim verilmesi, duyarlılık içerisinde personel seçimi, katılım ve iletişimin teşvik edilmesi ile içsel kariyer fırsatları sunulmasının psikolojik güçlendirmeyi %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Elde edilen araştırma sonuçları, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi boyutlarının, duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinden daha kuvvetli olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme, Duygusal Bağlılık.

HIGH PERFORMANCE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES, PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ANALYSIS OF RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL COMMITMENTS: A RESEARCH IN TEXTILE SECTOR

Abstract

The purpose of this study is to investigate the effects of high-performance dimensions of human resources management on psychological empowerment and organizational commitment. The relationship between dependent and independent variables in the study were tried to be introduced with correlation and regression analyzes. Research has reached that providing comprehensive training about high-performance human resource management dimension, the selection of staff in sensitivity, participation and communication by promoting internal career opportunities for the provision of psychological empowerment have 1% significance level and a positive impact. The

* Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, huseyin.yilmaz@usak.edu.tr

** Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, atiharahan@hotmail.com

research results obtained that the impact of human resource management dimensions of a high performance on the emotional commitment is stronger than the impact of psychological empowerment reveals.

Keywords: *Human Resources, High Performance Human Resource, Management Practices, Psychological Empowerment, Emotional Engagement.*

GİRİŞ

Son yıllarda akademisyenler ve iş adamları, etkili insan sermayesi yönetiminin örgütsel performans için önemli olduğunu giderek daha çok kabul etmektedirler. Özellikle stratejik insan kaynakları yönetimi konusunu araştıran yazarlar, performans ve bağlılığa odaklanmış insan kaynakları uygulamalarının örgütsel etkinliği arttırmak amacıyla kullanılabileceğini ileri sürmektedirler (Becker ve Gerhart, 1996: 801). Son dönemdeki birkaç ampirik araştırma, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, iş tatmini, duygusal bağlılık, hizmete odaklı vatandaşlık davranışları, işten ayrılma niyeti ve sosyal etkileşim gibi çalışan tutum ve davranışları ile doğrudan etkili olduğunu desteklemektedir (Bowen ve Ostroff, 2004: 215). Bowen ve Ostroff (2004: 213). Yaptıkları bir çalışmada, öncelikle aynı düzeydeki yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel etkinlik (işgücü devir oranı, verimlilik ve aktif devir oranı gibi) arasındaki doğrudan ilişkilere odaklanmışlardır. Wei ve diğerleri (2010: 1644), 11 imalat işletmesinde çalışan 567 personelden elde ettikleri verilerle gerçekleştirdikleri çalışmada, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yalnızca iş tatmini ile ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Guthrie (2001: 188), yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanlara bilgi, beceri, tolerans, bağlılık ve motivasyon sağladığını ifade etmektedir. Bu uygulamalar, çalışanların takım halinde işgörüme yeteneklerinin desteklenmesini ve işe ilişkin daha geniş sorumlulukların tanımlanması ile sonuçlanmaktadır. Böylece, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışı için bir aşama oluşturmaktadır. Diğer taraftan yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla, lider-üye değişim teorisine dayalı olarak çalışanların becerilerinin geliştirilmesi, kendi kendini yönetmelerinin sağlanması ve onların motive edilmelerini amaçlayan bir dizi uygulama ile organizasyon için oldukça değerli olduklarına işaret edilmektedir (Whitener, 2001: 521).

Güçlendirme konusu, son dönemlerde akademisyenlerin ve iş dünyasının ilgisini çeken önemli konular arasında yer almaktadır. Kavram olarak güçlendirme, örgütteki çalışanların yaptıkları işler konusunda tek başına düşünebilmeleri ve üstlerinden işleri yapmalarına ilişkin aldıkları emirlerin ötesine geçebilmeleri ile ilgili motive edici bir unsur olarak nitelendirilmektedir (Laschinger vd., 2004: 527). Güçlendirme konusu ile ilgili literatüre bakıldığında yapısal ve psikolojik olarak iki ayrı kavram halinde araştırma konusu yapıldığı anlaşılmaktadır (Spreitzer, 1995; Spreitzer vd., 1997).

Yapısal yaklaşımın öncülerinden birisi olan Kanter bir örgütün sahip olduğu karakteristik özelliklerin güçlendirme olgusunun sınırlarını şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Güçlendirme ile ilgili olarak ortaya konulan yapısal yaklaşım, gücün oransal olarak kendisinden daha güçlü olandan daha az güç sahibi olana doğru aktarılmasını sağlayan gücü elinde bulunduranın davranışlarına odaklanırken, kendilerine güç aktarılan çalışanların psikolojik durumuna ise değinilmemektedir (Menon, 2001: 156). Psikolojik güçlendirmenin motivasyonel boyutunu ortaya koyan Conger ve Kanungo (1988: 474), psikolojik güçlendirme kavramının gelişmesinde etkili olmuştur. Yazarlara göre güçlendirme, güçsüzlüğü pekiştiren durumları belirleme ve bunları ortadan kaldırma konusunda çalışanlara öz yeterlilik inancı kazandıran bir süreçtir. Bir başka yazara göre psikolojik güçlendirme, örgütteki güçlendirme çabalarının başarılı olması amacıyla çalışanların deneyim kazanması gerekli olan psikolojik bir durum biçiminde tanımlanmaktadır (DeCicco vd., 2006: 49). Psikolojik güçlendirmenin yapı ve geçerliliğine odaklanan Spreitzer (1995: 1453), güçlendirmenin sürekli bir değişken olduğunu, çalışanlardan bazılarının az bazılarının da neredeyse hiç güçlendirilmemiş şeklinde bir algılamaya sahip olduğunu ifade etmektedir. Spreitzer (1997: 39) ise güçlendirilen çalışanların kendilerini işlerinde daha başarılı bulduklarını ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla daha etkili biçimde değerlendirdiklerini kanıtlamıştır.

Jacques ve Clement (1994: 35)'e göre örgütsel bağlılık, özellikle iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutum ve davranışlarını daha da önemli duruma getirmektedir. Örgütsel bağlılık özellikle inovasyon, yüksek performans ve değişim odaklı bir kültür ortaya koymasında kritik bir nitelik taşımaktadır. Yönetici ve örgüt çalışanlarının tasarlanan vizyon yönünde kendilerine verilen rollerin üstesinden gelmeleri onların örgüte karşı bağlılıkları düzeyinde söz konusu olmaktadır. Tüm bu süreçte, örgütsel bağlılığın oluşturulmasında çalışana odaklanan ve olumlu bir bakış açısının önemli olduğu anlaşılmaktadır (Jacques ve Clement, 1994: 35). Örgütsel bağlılığa ilişkin boyutlardan birisini ifade eden duygusal bağlılık, çalışanların örgüte yönelik olarak hissettikleri en güçlü bağlılık türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanların içerisinde faaliyet gösterdikleri örgüte ilişkin belirlenen amaçları, vurgulanan değerleri kabullenme, söz konusu örgüt içinde gelecekteki kariyer basamaklarını tırmanmaya devam etme ve örgütte kendisinden beklenen çaba ve gayretleri ortaya koymaya istekli olunmasını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık davranışı, çalışanların kişisel (çalışanların yaşı, cinsiyeti, deneyim süreleri, onların pozitif veya negatif bir duygusal içerisindedir olmaları ya da içsel odaklı veya dışsal odaklı bir kontrol yönelimi göstermeleri) ve örgütsel (örgütteki işlerin tasarlanması ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı) gibi örgütsel değişkenlerin etkisi altındadır. Örgütsel bağlılık konusunda günümüze kadar yapılan çalışmalarda örgüte olan bağlılığın, işgücü devir oranının düşük bir düzeyde olması, devamsızlık oranının düşük bir seviyede seyretmesi, işe geç kalma oranının düşük bir seviyede olması ile bireysel

iş performansının artmasıyla pozitif düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koydukları anlaşılmaktadır (Luthans, 1992: 125).

LİTERATÜR TARAMASI VE ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN TANIMLANMASI

Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Yüksek performanslı çalışma sistemi günümüzün karmaşık rekabet ortamında rekabet avantajı kaynağı olarak giderek daha çok ilgi çekmektedir. Yüksek performanslı insan kaynaklarının amacı, örgüt içindeki çalışanlara yardım ederek şirket performansının artırılmasını sağlamaktır (Armstrong, 2000). Bugüne kadar yapılan çeşitli araştırmalarda, bilinen insan kaynakları uygulamalarının benzer nitelikler taşıdığı ortaya konulmasına karşılık, yüksek performanslı insan kaynakları yaklaşımının çalışanların örgütsel hedeflerle tutarlı davranışlar sergilemeleri için yeteneklerini geliştirmeye, onları motive etmeye ve kendilerine yeni fırsatlar sunmaya odaklı olduğu anlaşılmaktadır. Sözü edilen ortak özellikler ve uygulamalar şunlardır (Way, 2002: 765):

i. *Çalışanların yeteneklerini geliştiren uygulamalar (ability-enhancing practices)*: Özellikle işe eleman alımında yararlanılan testler, yapılandırılmış mülakatlar, işe alınacakları seçme, yüksek ödemeler, eğitim ve yetiştirme fırsatları gibi çalışanların yeteneklerini geliştirmeye dönük uygulamalardır.

ii. *Çalışanların motivasyonunu arttıran uygulamalar*: Kişisel veya grup performans sonuçlarına dayalı olarak verilen ödüller, resmi performans değerlendirme mekanizmaları ve liyakate dayalı terfi sistemleri;

iii. *Çalışanlara verilen fırsatları arttırıcı uygulamalar*: Formel katılım süreçleri, düzenli iletişim ve bilgi paylaşma çabaları ile işle ilgili kararlar alma konusunda otonomi sağlanması.

Bamberger ve Meshoulam (2000), yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının üç ana kısımdan oluştuğunu ifade etmektedir: (1) personelin seçimi, yetiştirilmesi (daha kapsamlı ve genel beceri eğitimi), çalışan mobilitesi (örneğin, daha geniş kariyer yolları, işletme içinden terfi gibi) ve iş güvencesi sağlanması; (2) performans değerlendirme (belirli uzun dönemli hedeflere odaklı değerlendirme), ödüllendirme ve başka yararlar sağlanması gibi kapsamlı ve açık-uçlu ödüller gibi değerlendirme ve ödüller; (3) İş tasarımı (daha geniş iş tanımları, esnek iş görevleri) kararlara katılmanın teşvik edilmesi.

Bamberger ve Meshoulam'a (2000) göre, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, üç ana boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: seçici bir kadrolama, eğitim (daha yoğun, genel beceri eğitimi gibi), çalışan hareketliliği (örneğin, geniş kariyer yolları, firma içerisinde terfi gibi) ve iş güvencesi sağlanması; (2) performans değerlendirme (belirli bir biçimde uzun dönemli, sonuçlara odaklı değerlendirme), kapsamlı, açık-uçlu ödüller gibi ödüllendirme ve

diğer yararları içerisine alan değerlendirme ve ödüllendirme; (3) iş tasarımı (esnek iş görevleri, daha geniş iş tanımları gibi) ve kararlara katılımın teşvik edilmesini de kapsayan istihdam ilişkileri kurulması.

Özellikle stratejik insan kaynakları yönetimi konusuyla ilgilenen araştırmacılar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların tavır ve davranışları üzerinde onların deneyimleri ve algılamaları oranında etkili olduğunu ileri sürmektedirler. Aynı şekilde yapılan bir başka çalışmada, çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılarının yönetimin konuya ilişkin uygulama sırasında hazırladığı raporlardan oldukça farklı olduğu ortaya çıkmıştır (Liao vd., 2009: 379). Dolayısıyla, insan kaynakları ile örgütsel performans arasındaki neden-sonuç ilişkisinin başlangıcına ilişkin atılan adımların anlaşılması konusunda, önceki dönemde yapılan araştırmalarla, çalışan başarısı konusundaki yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yöntemsel olarak tutarlılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Buna ilave olarak, çalışanların tutum ve davranışlarına ilişkin sonuçları belirlemede insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılamalarının rolünü değerlendirmeye gereksinim olduğu görülmektedir (Nishii vd., 2008: 503).

Bir örgütün imkânları ve yetenekleri onun değer yaratma araçlarını oluşturur. Örgütler, insan sermayesini rekabet avantajı kaynağı haline getirme yönünde tasarlanmalıdır. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, çalışanların daha fazla çaba göstermeleri için onların motive edilmeleri, kararlara katılmalarının sağlanması ve sahip oldukları becerilerin geliştirilmesine yönelik temel bir dizi faaliyetler topluluğudur. Örgütlerde inovasyonu arttırmak için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yaratıcılığa ve yeni bilgi üretilmesine olanak sağlaması ve sahip olunan becerilerin ise örgütsel yaratıcılığa katkıda bulunması gerekir. Diğer taraftan örgütler, iş yerinde yeni fikirlerin uygulanmasını destekleyen ve teşvik eden bir çalışma ortamını sağlamaya gerek duyarlar. İnovasyonun, bilginin yaratılması, dağıtılması ve uygulanması süreçlerinin yönetiminde yerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının olduğu bir faaliyet ortamında sürdürülerek teşvik edilebileceği ileri sürülmektedir (De Kok vd., 2006: 4457).

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ana görüşü şirketin, karar alma yetkisini konu hakkında bilgiye sahip olanlara devrederek, çalışanların bilgi ve becerilerini daha etkili olarak kullanarak ve çalışanları daha fazla iş yapmaya teşvik ederek rekabet maliyetleri aynı şekilde devam etse de daha yüksek esnekliğe, daha iyi ürün kalitesine ve daha üstün performansa ulaşmasının sağlanmasıdır. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının varsayımı, “kazan-kazan” yönteminden yalnızca işverenlerin yararlanmayacağı fakat aynı zamanda, ücretlerin ve iş tatmininin artmasıyla çalışanlarında yararlanacaklarıdır. En iyi uygulamaları savunanlar, belirli insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en iyi sonuçları elde etmek isteyen her organizasyona uygun olduğunu ifade etmektedirler. Sözü edilen

uygulamaların tümü bir arada, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi olarak bilinmektedir. Delaney ve Huselid (1996: 957) en iyi uygulamaların, nihayetinde örgütsel performans artışıyla sonuçlanacak olan örgüt içindeki çalışanların performansının kapsamlı şekilde iyileştirilmesini amaçladığını ifade etmektedirler.

Huselid (1995: 649), örgütsel bağlılığın insan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Beceri düzeyi yüksek ve kendisini mesleğine adanmış olan çalışanlar, kazan-kazan durumuyla örgütün performansının artmasını sağlarlar. Çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının artması, eğitim ve geliştirme gibi alanlarda işverenden karşılık görmelerinde etkili olur. Ampirik çalışmalar, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ve bunların örgütlere olan etkilerini ortaya koymuştur.

Psikolojik Güçlendirme

Örgüt araştırmacıları, alt düzeylerde çalışan personelin bilgi ve kaynaklara erişimini kolaylaştırarak üst yönetim düzeylerinden alt kademe yönetim düzeylerine karar alma yetkisinin devredilmesi de dahil güçlendirme yönetimi uygulamaları konusuna odaklanmışlardır (Bowen ve Lawler, 1992: 35). Son dönemde Thomas ve Velthouse (1990: 673), çalışanların içinde buldukları duruma göre kendilerine sağlanan katkılar (psikolojik güçlendirme) ve işleriyle ilgili olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükler arasındaki farkı oluşturan güçlendirme konusunda yeni alternatif perspektifler araştırılması gerektiğini ileri sürmüştür.

Benzer olarak Conger ve Kanungo (1988: 477), yönetim uygulamalarının, tek başına bir algılar setini ifade ettiğini ve söz konusu uygulamaların çalışanların güçlendirilmelerini sağlayacağını fakat bunların mutlaka güçlendirmeyi sağlayacakları anlamına gelmediğini söylemişlerdir. Son zamanlarda az sayıda araştırma güçlendirmenin psikolojik boyutuna odaklanarak kişisel olarak güçlendirme konusunu ele almıştır. Bununla birlikte birçok yazar, güçlendirmenin temelinde çalışanlara güçlendirme sırasında yerine getirmiş oldukları sorumluluklarını ihmal etmeden onların belirli görevleriyle ilgili faaliyetler üzerinde daha fazla özgürlük verilmesi olduğunu kabul etmektedirler (Schlessinger ve Heskett, 1991: 23).

Spreitzer (1995: 1456) güçlendirmenin geçerliliğine ve psikolojik güçlendirmenin yapısına odaklanmıştır ve yine bu yazara göre güçlendirme, çalışanların güçlendirilmesi veya hiç güçlendirilmemesinden ziyade az-çok güçlendirilebildiği sürekli bir değişken olarak karşımıza çıkar. Araştırmacılar, kendilerini daha etkili olarak gören çalışanların iş arkadaşları tarafından da etkili olarak algılandıklarını kanıtlamışlardır.

Chow ve diğerlerine (2006) göre psikolojik güçlendirme ile birlikte, örgütte görev yapan çalışanların, kendilerine olan güven düzeylerinin yükselmesi, kişisel gelişim konusunda istekli olmaları, önlerinde yeni fırsatlar olduğunu

anlamaları, işlerine ilişkin öz yeterliliklerinin artması, problemlerin çözümü hakkında sorumluluk üstlenmeleri, yaptıkları işler hakkında karar almaya istekli olmaları ve örgütün müşterilerine daha kaliteli hizmet vermeye odaklanmaları mümkün olmaktadır (Chow vd., 2006: 484).

Brymer (1991: 64), güçlendirmeyi, çalışanlara kendilerine özgü bir otonomi sağlayan ve yöneticilere daha fazla güven duymalarını sağlayan merkezi olmayan bir karar alma süreci olarak tanımlamışlardır. Güçlendirme kavramını ilk kez ortaya atan Conger ve Kanungo'ya (1988) göre güçlendirme, çalışanlara kendi kendilerine yarar sağlayan bir motivasyon aracı olarak onların yaptıkları işler ve bu işler kapsamında yerine getirmiş oldukları rolleriyle ilgili algılamalarıdır. Yazarlara göre güçlendirme, içsel bir motivasyon aracıdır. Thomas ve Velthouse (1990: 669), güçlendirmenin tek bir kavramla ifade edilemeyeceğini ve birden çok boyutu olan bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Söz konusu yazarlara göre güçlendirme, bireylerin işlerine ilişkin rollerine uyum düzeyini yansıtan, dört boyutlu bir algılar seti olarak onların içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. Sözü edilen boyutlar: anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

i. Anlam: Bireyin kendi idealleri veya standartlarıyla ilgili yargıda bulunduğu yerine getirdiği işe ilişkin amaç veya hedefin değeridir (Thomas ve Velthouse, 1990). Anlam, çalışanın yerine getirdiği işe ilişkin gereklilikler ile bu iş sırasında oynamış olduğu rol, sahip olduğu inançlar, değerler ve davranışlar arasındaki uyumu kapsamına alır (Spreitzer, 1995: 1443).

ii. Yetkinlik: Yetkinlik, çalışanın sahip olduğu becerilerin kendisinde olduğuna ilişkin inancıdır. Yetkinlik, çalışanın inançları, kişisel uzmanlığı veya çaba-performans beklentisine paralel olarak karşımıza çıkar. Yetkinlik konusunda yeterli inanca sahip olan çalışan, yerine getirdiği iş konusunda en yüksek performans düzeyini sergilemeye çaba gösterecektir. Bu boyut, kapsamlı bir yarar sağlamaktan ziyade kendine özgü bir iş rolüne odaklanıldığı için yetkinlik olarak isimlendirilmiştir (Spreitzer, 1995: 1443).

iii. Özerklik: Özerklik, yetkinliğin davranışa ilişkin ustalık olduğu bir durumda seçim yapma, girişimde bulunma ve eylemleri düzenlemede sahip olduğu tercih etme duygusudur. Seçim yapma, süreçleri (örneğin, iş yöntemleri, hız ve çaba konusunda karar alma örnekleri) işe ilişkin davranışları devam ettirme ve gerekli eylemleri başlatma konusunda sahip olunan özerkliği yansıtır (Spector, 1986: 1012).

iv. Etki: Etki, çalışanın iş konusundaki stratejik, yönetsel veya operasyonel sonuçları etkileyebilme derecesidir. Etki, öğrenilmiş çaresizliğin tersidir. Öte yandan etki, kontrol alanından farklıdır. Oysa etki, işin yapıldığı ortamın etkisi altındadır. İçsel kontrol alanı ise ortaya çıkan durumlara direnç gösterilen küresel kişilik özelliğini ifade eder (Wolfe ve Robertshaw, 1982: 721).

Psikolojik güçlendirme, dört boyut olarak (anlam, yetkinlik, seçim ve etki) karşımıza çıkan motivasyonel bir yapı olarak ifade edilmektedir. Bunların tümü bir arada, bir işin yerine getirilmesine yönelik bir role pasif olmaktan ziyade aktif biçimde uyum sağlanmasını yansıtır. Burada uyum kavramıyla kastedilen durum, bir işin veya buna ilişkin bir rolün yerine getirilmesinde etkili olabilecek çalışanın hisleri ve arzuları ile söz konusu olan uyumdur. Söz konusu boyutlar, psikolojik güçlendirmeye ilişkin kapsamlı bir yapı yaratılmasında birbirlerine bağlı şekilde bir arada olmalıdırlar. Başka bir deyişle, bunlardan herhangi birisinin olmaması veya tamamen eksik olmasa da güçlendirmenin tam olarak hissedilmesini olumsuz etkileyecektir. Böylece bu dört boyut, psikolojik güçlendirmenin anlaşılması için hemen hemen yeterli kabul edilen ve algılamalar seti şeklinde nitelendirilen boyutlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990).

Çalışanların güçlendirilmediği bir işyeri ortamında yöneticilerin çabaları belirlenen amaçlara erişilmesinde yetersiz kalacaktır. Çalışanların hem üstleri hem de astları tarafından takdir edildiğinin farkında olması ve özellikle bireysel performansına önem verildiğini algılaması onu işletme amaçları doğrultusunda daha çok çaba göstermeye yöneltecektir. Güçlendirilen çalışanlar, işlerini planlama, uygulamaya geçirme ve değerlendirmede kontrol ve güç sahibi olduklarını hissedeceklerdir. Psikolojik güçlendirme konusuyla ilgili olarak araştırma yapan yazarlar, güçlendirme sürecini çalışanlar açısından değerlendirmekte ve güçlendirme kavramının çalışanlarca bizzat algılanmasının kritik bir önem taşıdığını ifade etmektedirler. Çalışan personelin çalıştığı iş ortamını ve algılama şekli güçlendirme süreci üzerine etki etmekte ve çalışanların kendilerinin güçlendirildikleri konusunda bir algılama meydana gelmezse yapısal olarak arzu edilen güçlendirmenin ortaya çıkmayacağı ileri sürülmektedir (Spreitzer, 1995: 1444).

Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarından Duygusal Bağlılık

Mowday ve diğerleri (1982) örgütsel bağlılığı, belirli bir örgütle ilişki içindeki bireyin örgütle özdeşleşmesinin göreceli oranı olarak tanımlayıp, örgütsel bağlılıkla ilişkisi olan üç faktörü şöyle açıklamışlardır: (1) bir örgütün hedef ve değerlerini kabullenmeye karşı güçlü bir inanç; (2) örgüt adına önemli bir çaba göstermeye istekli olma; ve (3) örgütteki üyeliğini devam ettirme konusunda güçlü bir arzuya sahip olma. Başka bir deyişle örgütler çalışan bağlılığından, (1) çalışanlar her gün işlerine gitmek için sabırsız bir beklenti içinde olduklarından ve bağlılık sahibi çalışanlar bağlılık göstermeyen çalışanlardan daha iyi motive olduklarından; (2) bağlılık sahibi çalışanlar, şirketin çıkarına davranış içinde olduklarından; ve (3) bağlılık içerisindeki çalışanlar, kendi arzularıyla örgütten ayrılmadıklarından onlardan yarar sağlayabilirler (Koch ve Steers, 1978: 124). “Şirketinize sadık olursanız, şirketiniz de size sadık olur” sözü eskilerden gelen değişmez bir ilkeyi sembolize ettiği gibi çalışanların kendilerini istihdam eden örgütlerindeki davranışları ve ona karşı takındıkları karmaşık tavrı ifade etmektedir

(Mowday vd., 1982). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte bağlanmalarını ve belirli bir hedefe yönelmelerini sağlayan ve farklı şekillerde ortaya çıkan bir akıl seti olarak onların işten ayrılma oranını azaltan psikolojik bir durumdur (Meyer ve Herscovitch, 2001: 317).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütsel hedefleri destekleme konusuna odaklanması durumunda ve bu konuda aktif bir şekilde örgütle işbirliğine girmeye karar verdiğinde ortaya çıkmaktadır. Benzer biçimde örgütsel bağlılık, çalışanın içerisinde yer aldığı gruba yönelik beslediği bir his ve duygulanma durumu olarak tanımlanabilir (Kanter, 1968: 511). Sheldon'a (1971: 149) göre örgütsel bağlılık, çalışanın kimliğini örgütle ilişkilendiren veya aralarında bağ kurulmasına etki eden bir tutum veya odaklanma olarak tanımlamıştır. Reichers (1985) bağlılığı, örgüt üyeliği ile bir arada olan ve örgütün dağıttığı ödüllerle ortaya çıkan maliyetlerin bir fonksiyonu olarak nitelendirmektedir (Reichers, 1985: 468).

Mowday ve diğerleri (1982), çalışanların görev aldıkları örgütlerin hedef ve değerleriyle uyum içinde olduklarını düşündükleri bir akıl seti olarak karşımıza çıkan tutumsal bağlılıkla onların içinde yer aldıkları bireysel bir süreç olan davranışsal bağlılık arasında bir fark olduğunu altını çizmişlerdir. Bir örgüt içinde geçmişte sergilenmiş olan davranışlar, çalışanların örgüte bağlanmasında etkili olur. Tutumsal ve davranışsal bağlılığın bir arada bir bütün olarak ortaya konulması, çok boyutlu örgütsel bağlılık modelini kavramsallaştıran Meyer ve Allen (1991: 77) tarafından gerçekleştirilmiştir. Meyer ve Allen'in (1991) üç unsurdan oluşan örgütsel bağlılık modeli, başlangıcından bu yana önemli bir popülerlik kazanmıştır.

Meyer ve Allen (1991) çalışanların örgüte olan bağlılıklarının, onların örgütteki üyeliklerini devam ettirme arzusunu ve zorunluluğunu yansıttığı sonucuna varmışlardır. Bu nedenle bağlılık, kendisini bir örgüt içinde üç farklı şekilde gösterir. Bunlardan duygusal bağlılık, çalışanların örgüte üye olmaktan hoşlanmaları ve örgüt içinde yer alarak onunla işbirliğine gitme derecesi ile ilgilidir. Duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütte kalmaya devam etmek istegindedirler. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılma durumunda mahrum kalacağı bir takım faydalara dayalı olarak kişinin örgüte olan bağlılığını ifade eder. Normatif bağlılık ise çalışanların bir örgütte çalışmaya devam etme konusunda duydukları ahlâki bir yükümlülük hissi olarak karşımıza çıkmaktadır. Normatif olarak bağlılık içindeki çalışanlar, örgütsel sosyalizasyon, karşılık verme ihtiyacı ve borçluluk duygusu gibi nedenlerle örgütte kalmaya devam etmeleri gerektiği duygusunu taşırlar (Meyer ve Allen, 1991: 89).

Meyer ve Allen (1997), duygusal bağlılık konusunun gelişimine ilişkin üç önemli kaynak olduğunu belirtmektedir. Bunlar örgütsel özellikler, kişisel özellikler ve iş deneyimidir. Yapılan çalışmalarda, cinsiyet, deneyim ve diğer kişisel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya konulmasına rağmen sözü edilen çalışmalarda örgütsel bağlılık, çok boyutlu bir yapı içinde değil basit bir yaklaşımla ölçülmüştür. Mottaz (1988), yaş ve eğitim gibi demografik

değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde çok az bir etkisi olduğunu kaydetmiştir. Aynı şekilde Meyer ve Allen de (1997) kişisel özelliklerin (yaş, cinsiyet ve deneyim gibi) demografik değişkenlerle ölçülebileceğini ve mizaçla ilgili değişkenlerin (kişilik ve değerler gibi) duygusal bağlılıkla çok az bir ilişkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

-Örgütsel Özellikler: Meyer ve Allen (1997), örgütsel özellikleri çalışmalarında incelemişler ve örgütsel adalet ödeme ve prosedürel adalet; stratejik karar alma ve yukarıya doğru iletişimin duygusal bağlılıkla pozitif şekilde ilişkili olduğunu göstermişlerdir (Schaubroeck vd., 1994). Konovsky ve Cropanzano (1991: 698) tarafından yapılan ve 195 laboratuvar çalışmasının katıldığı bir araştırmada, örgütsel adaletin ilaç test etme programlarına dönük duygusal bağlılığın, çalışanların davranışlarını tahmin etmek amacıyla kullanılabileceği ortaya konulmuştur. Söz konusu araştırmaya katılan çalışanların, kendilerine yeni ilaç test etme politikası konusunda yeterli bilgi verilirse daha yüksek bir duygusal bağlılık sergileyecekleri tespit edilmiştir.

-İş Deneyimi: Meyer ve Allen (1997), görevin kimliği, otonomi düzeyi, işin yapıldığı şartlar, çalışanın kullandığı beceriler ve dürüstlük gibi işle ilgili özelliklerin duygusal bağlılıkla pozitif şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Duygusal bağlılığın, örgütlerdeki rol çatışması ve rol belirsizliği gibi çalışanların rolleriyle ilişkili olduğu gösterilmiştir. Bunun yanında duygusal bağlılık, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerden de etkilenmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 186).Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın, algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar ve liderler ile ilgili faktörler de örneğin yöneticinin desteği, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, lider-üye değişimi ve çalışan güçlendirme gibi duygusal bağlılıkla ilişkili bulunmaktadır (Ugboro, 2006: 232).

Bunun yanı sıra, iş tatmininin de duygusal bağlılıkla pozitif şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, zayıf olanlardan daha çok çalışmakta ve daha iyi performans göstermektedirler (Meyer ve Allen, 1997). Yapılan bir dizi çalışmada duygusal bağlılığın, işe ilişkin gösterilen çaba ve performansla pozitif biçimde ilişkili olduğu bulunmuştur (Vandenberghe vd., 2004). Diğer taraftan duygusal bağlılığın, işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve çalışan devir hızıyla negatif şekilde ilişkilidir (Ugboro, 2006; Vandenberghe vd., 2004: 58).

Örgütsel bağlılık ve özellikle duygusal bağlılık konusu, örgütsel bilimlerde kapsamlı bir şekilde incelenmektedir. Duygusal bağlılıkla ilgili olarak onun öncülleri (algılanan örgütsel destek ve çalışan güçlendirme) ve sonuçları (devamsızlık, işgücü devir oranı ve performans) araştırılmıştır. Örneğin, örgütsel desteğin duygusal bağlılıkla pozitif şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Lee ve Peccei, 2007: 682).

Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Dyer ve Reeves (1995), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sonuçlarını; çalışanlar, örgütsel, finansal ve pazar boyutu olarak dört grup içerisinde ele aldılar. Söz konusu yazarlar, insan kaynakları yönetimine ilişkin bu uygulamaların dışı doğru etkiler yarattığını ortaya koydular. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar açısından ortaya çıkardığı etkiler, devamsızlık ve devir hızı gibi davranışsal tepkilerin yanı sıra iş tatmini ve bağlılık gibi duygusal tepkilerden oluşmaktadır. Örgütsel sonuçlar öncelikle kalite, verimlilik ve müşteri tatmini gibi operasyonel performans ölçülerine odaklanmaktadır. Kârlılık gibi finansal sonuçlar, örgütlerin bir sonraki nedensel zincirinde izlenmesi gereken adımları temsil etmektedir. Nihayet pazarla ilgili sonuçlar, hisse senedi fiyatına dayalı olan örgütlerin piyasa değerini ifade eden ölçülerden oluşmaktadır (Dyer ve Reeves, 1995: 656).

Becker vd. (1997) insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, operasyonel ve nihayetinde finansal piyasa sonuçlarına göre çalışmalarına odaklanması gereken, yaratıcılık, verimlilik ve isteğe bağlı çaba gibi davranışsal çıktılarla sonuçlanan çalışan becerileri, motivasyon ve iş tasarımı doğrultusunda faaliyetlere yönelik olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bundan dolayı sözü edilen yazarlar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en yakın sonuçlarının belirlenmesi amacıyla en çok duygusal olarak tahmin edilmesi gereken çalışan sonuçlarının incelenmesi üzerinde durulmasını önermişlerdir (Becker vd., 1997: 39).

Bazı araştırmacılar, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemişler ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılıkla anlamlı ve pozitif şekilde bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Bu araştırmacıardan biri olan Browning 2006 yılında yapmış olduğu bir araştırmada araba kiralama, perakende ve sağlık kurumlarında görev yapan ön büro personeline ilişkin insan kaynakları yönetimi sistemlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur (Browning, 2006: 1321).

Payne ve Huffman (2005: 167) yaptıkları bir çalışmada, bir insan kaynakları uygulaması olan mentorluk ve çalışan devir arası arasında örgütsel bağlılığın zamanla aracılık ilişkisine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda çalışmalar yapan bilim adamları, insan kaynakları yönetimi uygulama sistemlerinin sürdürülebilir performans sonuçlarını bireysel iş uygulamalarından daha çok etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda Dyer ve Reeves (1995), çalışan performansının, yetenek ve motivasyon bileşenleri olduğunda çok daha fazla etkilendiğini ifade etmişlerdir. Yazarlar özellikle performansın, çalışan motivasyonunu arttıran çok sayıda teşvik (görevlerin yerine getirilmesi konusundaki meslektaş baskısı, parasal ve parasal olmayan ödüllerin verilmesi gibi) ve gerekli çalışan becerilerinin geliştirilmesi ile sıkı seçim mekanizmaları ve çok sayıda eğitim fırsatı verilmesi gibi değişik destekleyici

uygulamalar olduğunda, büyük ölçüde en üst düzeye çıkacağını ileri sürmüşlerdir (Dyer ve Reeves, 1995).

Buna ek olarak Delery ve Doty (1996), belirli bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının diğer uygulamalara göre üstün olarak nitelendirildiğini, sistemde bir tek insan kaynakları yönetimi uygulamasının diğer destekleyici uygulamalar olmadan sürdürülebilir performans sonuçlarını etkileyen bir faktör olarak yetersiz kalacağına dikkat çekmiştir. Daha doğrusu sözü edilen yazarlar, bireysel en iyi uygulamaların sürdürülebilir başarıyı destekleyen daha üstün, daha kapsamlı evrensel insan kaynakları yönetimi sisteminin bir parçası olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, yüksek performanslı çalışma sistemleri, üst düzeyde bağlılık sağlayan insan kaynakları yönetimi modelleri ve üst düzeyde odaklı insan kaynakları sistemleri ve finansal performans olarak isimlendirilen değişik sistem ve modeller arasında tutarlı biçimde ortak özellikler olduğunu ortaya koymuşlardır. Delery ve Doty (1996: 831). Belirli insan kaynakları yönetimi uygulamaları, bağlılığa odaklanmış sistemler çerçevesi içerisinde yer alırken, yapılan çeşitli çalışmalar bu en iyi uygulama modellerinin ortak özellikleri taşıdıkları ifade edilmiştir. Özellikle bu modeller, grup ve örgüt düzeyinde performans sonuçlarını ödüllendiren ve örgütsel karar alma sürecine katılan çalışanlar için fırsatlar sunan performansa dayalı ödünlendirme planlarını kapsarlar (Arthur, 1992: 493).

McElroy (2001), Meyer ve Allen (1997), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örneğin işe alma, kendi-kendini yöneten takımlar/ademi merkezileşme, yüksek düzeyde ödünlendirmeyi örgütsel performansla ilişkilendirme, kapsamlı eğitim programları uygulama, statü farklılıklarını azaltma ve enformasyon paylaşımını örgüt, iş, meslek ve aynı zamanda çeşitli bağlılık davranış hedeflerine yönelik olarak duygusal bağlılık, normatif davranış ve devam bağlılığı hisleri gibi bağlılık biçimlerini güçlendirebileceğini ileri sürmüşlerdir. Bununla beraber, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan ortaya çıkan yan etkiler minimal düzeydedir. Yine yazarlar, çalışanların kendine değer verme, önemli olduğu hissi ile örgütsel destek duygusu yaratma, güven, adalet/dürüstlük algısı yaratması dolayısıyla örgütsel bağlılık formları ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler (McElroy, 2001: 327).

Daha özel olarak Meyer ve Smith (2001: 331), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (performans değerlendirme, sağlanan faydalar, eğitim ve kariyer geliştirme) örgütsel destek ve bağlılık arasında daha yüksek düzeyde, prosedürel adaletle daha düşük düzeyde aracılık etkisine sahip olduğunu ve bunun sonucu olarak da insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerine ne doğrudan ne de mutlak bir etkisinin olmadığını ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan yazarlar, insan kaynaklarını değerlendirme oranlarından bazıları ile tümüyle (performans değerlendirme) ya da kısmen (kariyer geliştirme, sağlanan faydalar) örgütsel destek arasında prosedürel adaletin aracılık etkisi olduğunu ve bundan

dolayı da prosedürel adaletin çalışanların destek algılamalarını şekillendirmede ve nihayet bağlılığın ortaya çıkmasında önemli bir faktör olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Ogilvie (1986: 335) örgütsel bağlılığın, çalışanların terfi uygulamaları (prosedürel adalet) gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algılamalarından güçlü biçimde etkilendiğini ifade etmişlerdir. Örgütler için insan kaynakları yönetimi uygulamaları, sırasıyla duygusal bağlılığı teşvik etmede ve çalışanların karşılıklı bağlılıklarını arttırmada ve onlarla ilgilenildiğini göstererek destek veya bağlılığı ortaya koymanın bir aracı olarak hizmet edebilir. Elde edilen bulgular, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanlarca onlara örgütün bağlılığının kanıtı olarak görülürse çalışanların duygusal bağlılıklarına olumlu biçimde katkıda bulunabileceğini göstermektedir.

Çalışanları güçlendirmenin insan kaynaklarına otonomi ve sorumluluklar verilmesi olduğu kabul edilmektedir. İnsan kaynaklarına kendi kendini yönetme hakkının verilmesi, yöneticilere başka görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri için avantajlar sağlamaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar, örgütsel hedeflerin başarılması için yenilikçi fikirler ortaya koyma düşüncesinin ötesine geçerek çaba göstermekte ve yaptıkları işlerle daha fazla tatmin olurlar. Güçlendirmenin psikolojik yönü, güçlendirme ile ilgili çalışanların farkındalıklarının, akıl setleri ve deneyimlerine odaklanırken, geleneksel uygulamaların terk edilerek yeni bir değişim sürecinin başlatılmasını sağlar. Psikolojik olarak güçlendirilmiş olan çalışanlar, yaptıkları işlerle ve buldukları örgütle daha tatminkâr durumda olurlar. Dolayısıyla araştırmacılar, çalışanların güçlendirilmesiyle çalışan bağlılığının ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Rol belirginliği, örgüt iklimi, iş tatmini ve çalışan güçlendirme örgütsel bağlılığın öncülleri olarak belirlenmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılığı, çalışanları güçlendirme türlerinden birisi olan ve iş tatmini, çalışan bağlılığı ve iş performansının öncüllerinden birisi olan psikolojik güçlendirme tarafından etkilenir (Patrick ve Laschinger, 2006: 17).

Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık aynı şekilde yakından ilişkilidir. Janssen (2004: 56), psikolojik güçlendirmenin çalışanların örgütsel bağlılığını arttıracığına inanmıştır. Yapılan çok sayıda çalışma, güçlendirilmiş olduklarını hisseden çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını daha çok devam ettirdiklerini göstermiştir. Güçlendirilmiş çalışanlar, örgütte kalmaya daha istekli olacaklar ve yaptıkları işi ve çalıştıkları örgütü daha anlamlı biçimde etkileme kapasitesine sahip olduklarını düşüneceklerdir. Chan (2004: 42), psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılıkla pozitif biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların önemli olduklarının düşünüldüğü konusundaki algıları, onların inisiyatif üstlenme ve yeteneklerini geliştirmelerinin yanı sıra, örgüte olan duygusal bağlılıklarını da arttıracaktır. Yüksek kaliteli liderlik ve ast ilişkisinin analizinden ortaya çıkan sonuç, astların daha çok güçlendirilmiş olduklarını algılamalarını sağlarken çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları üzerine de pozitif bir etki yapacaktır. Liden ve diğerleri (2000: 407) tarafından yapılan

çalışmalar, psikolojik güçlendirmeye ilişkin boyutların, iş karakteristikleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı biçimde aracılık rolü yaptığını ortaya koymuşlardır.

Üç unsurlu örgütsel bağlılık modelinin boyutlarından birisi olan duygusal bağlılık, en güçlü şekilde işle ilgili davranışlarla (devam ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) ilişkilidir ve üç unsurlu örgütsel bağlılık modeli ile ilgili olarak yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu duygusal bağlılık üzerinedir. Meyer ve diğerleri (2002: 32), örgütsel bağlılık konusunda uyguladıkları meta-analizleri, temel öncüller, korelasyonlar ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına dönük olarak yaptıkları çalışmada, duygusal bağlılığın örgütsel destekle ($\rho = .63$), etkileşimsel adalet ($\rho = .50$) ve dönüşümcü liderlikle ($\rho = .46$) pozitif şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Yazarların Kuzey Amerikalı çalışanlar arasında yaptıkları çalışmada rol belirsizliğinin duygusal bağlılıkla negatif bir ilişki içinde olduğu ($\rho = -.39$) ve iş tatmininin örgütsel bağlılıktan farklı bir yapı arz etse de duygusal bağlılıkla anlamlı bir ilişkisinin olduğu ($\rho = .65$), yine işe bağlılık ($\rho = .53$) ve mesleki bağlılığın ($\rho = .50$) duygusal bağlılıkla pozitif şekilde ilişkili bulunduğu ortaya konulmuştur. Yine aynı yazarlar, düşük devir oranı algılamaları ile duygusal bağlılığın sonuçlarını ($\rho = .56$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ($\rho = .32$) gibi ekstra rol davranışlarının sonuçlarını özetledikleri çalışmalarında, bireysel davranışın örgütsel etkinliğe katkıda bulunduğunu fakat resmi ödüllendirme sistemiyle farkında olunmayan çalışan davranışının, yüksek duygusal bağlılıkla bir arada olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgular duygusal bağlılığın, ödül göz önüne alınmadan önceden tanımlanan bireysel davranış dışındaki davranışların kendiliğinden gelişen örgütsel davranışla ilişkili olabileceğini göstermektedir (George ve Brief, 1992: 310). Bununla birlikte son dönemlerde yapılan bir araştırmada duygusal bağlılığın, örgütün yararı doğrultusunda tanımlanan işe ilişkin rollerin dışında başka bir çalışana iş arkadaşı yardımcı olduğunda ortaya çıkan kişiler arası vatandaşlık davranışıyla herhangi bir ilişkisi bulunmadığı anlaşılmıştır (Bowler ve Brass, 2006: 82). Yani duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif, benzer araştırmacılarca ve ilişkili bulunduğu örgütlerle gösterildiği gibi çalışan devir oranı algılamalarıyla negatif şekilde ilişkilidir.

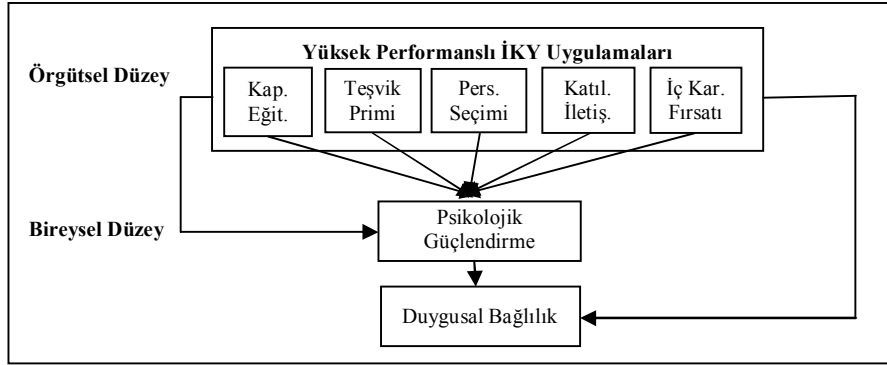
Geçen yirmi yılda stratejik perspektiften insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel etkinliği incelemeye odaklanan çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. (Arthur, 1992; Bae ve Lawler, 2000; Becker ve Huselid, 1998; Delaney ve Huselid, 1996; Delery ve Doty, 1996; Dyer ve Reeves, 1995; Huselid, 1995; Sun vd., 2007). Çok sayıda araştırmacı, bu değişkenlerle ilgili olarak pozitif ilişkiler ortaya çıkardılar. İnsan sermayesi perspektifinden, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların yeteneklerinin geliştirilerek arzu edilen örgütsel sonuçların elde edilmesine katkıda bulunabilir (Wei vd., 2010: 1631). Bu nedenle bu çalışmada, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık üzerindeki etkileri incelenerek bunlar arasındaki ilişkilerin düzeyi karşılaştırılmakta ve ayrıca

psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılıkla arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesine çalışılmaktadır.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Aşağıdaki Şekil 1’de de görüldüğü gibi, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık değişkenlerini pozitif şekilde etkileyeceği varsayılmaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Yukarıdaki Şekil 1’de gösterilen araştırma modeli doğrultusunda test edilmesi amacıyla geliştirilen hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Kapsamlı eğitim verilmesi süreci ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Teşvik primi verilmesi ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Duyarlı personel seçimi süreci ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Katılım ve iletişimin teşvik edilmesi ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 5: İçsel kariyer fırsatı sunulması ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ELDE EDİLEN BULGULAR

Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütlelerini, Uşak Organize Sanayi Bölgesi sınırları içinde faaliyet gösteren ve satışlarının büyük bölümünü ihracat odaklı olarak gerçekleştiren büyük ölçekli tekstil işletmelerinde çalışan beyaz yakalı personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise sözü edilen işletmeler arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 10 tekstil işletmesinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelere gönderilen 200 adet anket formundan geriye dönen ve analiz için uygun olduğu belirlenen 107 (%53,5) adet anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri analiz edildiğinde, 68 kişinin (%63,6) üniversite mezunu, 25 kişinin (%23,4) lise mezunu, 8 kişinin (%7,5) yüksek lisans mezunu olduğu, 71 kişinin erkek (%66), 36 kişinin (%36) bayan olduğu anlaşılmıştır. Katılımcılardan 32 kişinin (%29,9) 3-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip oldukları, 27 kişinin (%25,2) 6-10 yıllık bir deneyime sahip buldukları, 23 kişinin (%21,5) 11-15 yıl arasında bir zaman diliminde deneyim sahibi oldukları görülmüştür.

Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm

Araştırmayla ilgili gerekli verilerin toplanmasında grup tipi anket uygulama biçiminden yararlanılmıştır. Bu yöntemde anket, bir grup olarak bir arada bulunan kimselere verilerek, yanıtlar aynı zamanda ve toplu olarak alınır. Bu yöntemin uygulanabilmesi için ilgilenilen evrenin bir grup oluşturması gerekir. Toplu halde yanıt alınması önemli zaman, eleman ve para tasarrufu sağlar. Aynı zamanda uygulamacı ile cevaplayıcı yüz yüze kalacağından işbirliği oranı artar (Sencer ve Sencer, 1978: 185). Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde SPSS 16.0 programından yararlanılmıştır. Araştırmayla ilgili olarak 130 personelden elde edilen veriler ilk olarak, araştırma değişkenlerine ilişkin faktör yapısını belirlemek amacıyla faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada ikinci olarak, sözü edilen faktörlerin içsel tutarlılıklarını tespit etmek üzere güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Üçüncü olarak, araştırma konusu değişkenlerin aralarındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonuncu aşamasında, araştırmanın bağımsız değişkeni olan yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, bağımlı değişkenler olarak belirlenen psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yararlanılan ölçekte yer alan sorular beşli Likert Ölçeğine göre derecelendirilerek sorulmuştur: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, ve (5) Kesinlikle Katılıyorum. Araştırma modeli kapsamında aralarındaki ilişkilerin ortaya konulmaya çalışıldığı değişkenler ve bunlara ilişkin olarak yararlanılan ölçekler aşağıda açıklanmaktadır.

Kontrol Değişkenleri: Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılmasına uygun olarak beş demografik değişken kullanılmıştır. Bunlar, yaş, eğitim, cinsiyet, örgütsel ve pozisyona ilişkin görev süresidir. Son dönemde kontrol değişkenleri olarak yaş, eğitim ve cinsiyete odaklanıldığı görülmektedir (Meyer vd., 2002: 20).

Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği, konuyla ilgili olarak ilk olma özelliğindeki çalışmalardan Türkçeye çevrilerek uyarlanmıştır (Delaney ve Huselid, 1996: 949; Delery ve Doty, 1996: 835; Snell ve Dean, 1992: 504, Wei vd., 2010: 1632). Sonuçta altı farklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları faktörü kavramsallaştırılarak ölçülmüştür. Örgüt içi kariyer fırsatları, örgütün kendi içindeki kariyer basamakları veya sağlanan kariyer fırsatları kapsamı oranında söz konusudur. Örgüt içi kariyer fırsatları boyutu beşli Likert tipi ifadelerle ölçülmüştür (Örneğin, 'Bizim örgütümüz iyi tasarlanmış geliştirme programına sahiptir' gibi). Elde edilen yüksek puanlar, çalışanlara sunulan önemli fırsatlarla bir arada olarak iyi tanımlanmış örgüt içi kariyer fırsatlarının ve kadrolama sisteminin var olduğunu göstermektedir. Yine bir diğer boyut olarak karşımıza çıkan kapsamlı eğitim verilmesi boyutu, beşli Likert tipi ifadelerle ölçülmüştür (örneğin, 'Bizim örgütümüz çalışanların sürekli eğitim almalarını teşvik eder' gibi). Bu ölçeğe ilişkin olarak elde edilen yüksek puanlar, çalışanlar için kapsamlı ve resmi eğitim programları uygulandığını ortaya koymaktadır. İstihdam güvenliği, çalışanın işinde belirli bir süre kalması veya buna ilişkin ortaya çıkan beklenti düzeyi olarak kavramsallaştırılmıştır. Ölçekte bu boyut (bizim örgütümüz, çalışanlarına iş güvenliği sağlar gibi) iki sorunun ortalaması olarak ölçülmüştür. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, daha yüksek bir iş güvenliği düzeyini temsil etmektedir. Katılım ve iletişim boyutu, çalışanların işlerine girdi sağlama düzeyi ve örgüt için değerli olan girdileri sunma düzeyi olarak tanımlanmıştır. Bu boyut (örgütümüz, çalışanların yönetime katılmalarına önem verir) şeklindeki dört maddenin ortalaması olarak ölçülmüştür. Elde edilen yüksek puanlar, daha yüksek düzeyde yönetime katılma ve iletişimde bulunma sürecini yansıtmaktadır. Seçici şekilde işe alma boyutu "yeni işe alınacak çalışanları seçmek için panel mülakatlar kullanılır" gibi işe alma sürecinde kapsamlı ve karmaşık seçme sürecini temsil eden beş adet Likert tipi madde kullanılarak değerlendirilmiştir. Ölçekte son olarak araştırmaya katılanların, çalışanların kazançlarını belirlemede iş performanslarının ne kadar önemli olduğuna ilişkin algılamalarını temsil eden (yeteneğe dayalı ödeme sistemi gibi) beşli teşvik edici ödeme indeksi maddesi kullanılmıştır. Bu boyutla ilgili olarak elde edilen yüksek puanlar, teşvik edici ödeme uygulamalarının çalışan motivasyonunu muhtemelen arttırdığını göstermektedir. Huselid (1998) tarafından yapılan araştırmada, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimine ilişkin altı uygulamayı ölçmek için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik (Cronbach Alpha) değeri içsel tutarlılığı sağlayan düzeylerde ,79'dan ,93'e sıralandığı tespit edilmiştir. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, insan kaynakları

uygulamalarının sinerjik kompozisyonundan oluşan bir sistem olarak ele alınmıştır (Bae ve Lawler, 2000: 517; Becker ve Huselid, 1998: 76; Guthrie, 2001: 185; Sun vd., 2007: 558). Bir diğer ifadeyle bütünleşik bir indeksin kullanılması, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının firmanın önemli stratejik bir aktifi olduğu konusunda şimdiye kadar farkına varılmayan gerçeği ortaya çıkarabilir.

Psikolojik Güçlendirme: Psikolojik güçlendirme değişkenini ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Sürgevil vd., (2013: 5378) tarafından uyarlanan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument-PEI) kullanılmıştır. Söz konusu ölçek dört boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki olarak belirlenmiştir. Ölçeğe ilişkin bu boyutların her biri üç sorudan oluşmaktadır. Spreitzer (1995), anlamlılık ölçeğini geliştirmiş olduğu çalışmadan yararlanarak oluşturmuştur. Psikolojik güçlendirme ölçeğini oluşturan alt boyutların her biri kendi içlerinde değerlendirilerek her farklı boyut için belirli sonuçlar elde edilebildiği gibi, ölçekteki tüm boyutların toplanmasıyla birlikte toplam psikolojik güçlendirme puanı elde edilebilmektedir. Araştırmada ilgili ölçek, 5’li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Araştırmaya katılanlardan, psikolojik güçlendirme ile ilgili ifadelerle katılma düzeylerini “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Belirtilen yüksek değerler; yüksek psikolojik güçlendirme algısına işaret etmektedir (Sürgevil vd., 2013: 5371).

Duygusal Bağlılık: Allen ve Meyer (1991: 77) tarafından geliştirilen üç boyutlu model, çalışanların örgütsel bağlılığı ile ilgili olarak günümüzde en yaygın şekilde kabul edilen modeldir. Ugboro (2006), duygusal bağlılığı ölçmek amacıyla sekiz maddeden altısını kullandı. McCormack ve diğerleri (2006), Allen ve Meyer’in orijinal ölçeğini yeniden ele alarak duygusal bağlılığı ölçmek için üç maddelik bir ölçek geliştirdiler (McCormack vd., 2006: 316-331). Bu çalışmada duygusal bağlılık değişkeni, Allen ve Meyer’in (1991) ölçüm aracı ve Ugboro’nun (2006) çalışması göz önünde tutularak sekiz madde ile ölçülmüştür. Ölçekte bulunan sorular, “işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum”, “bu işletmenin benim için özel bir anlamı var” ve “bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum” şeklinde ifadelerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında duygusal bağlılık ölçeği, 5’li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Araştırmaya katılanlardan, duygusal bağlılık ile ilgili ifadelerle katılma düzeylerini “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek ortaya koymaları istenmiştir. Ölçekte yüksek değerlerin tercih edilmesi, araştırmanın amacı açısından en yüksek duygusal bağlılık algısına işaret etmektedir.

ANALİZLER

Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formunda yer alan her maddenin beklenen şekilde faktörlere ayrılıp ayrılmadığını tespit etmek için SPSS 16 programı kullanılarak keşifsel (açıklayıcı) faktör analizleri yapılmıştır. Araştırmada yararlanılan ölçeklerin küresel literatürde yaygın olarak kullanılan, güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekler oldukları halde bu araştırmada tekrar doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin olarak elde edilen verilere söz konusu ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşifsel (açıklayıcı) faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Uygulanan temel bileşenler analiziyle yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli (KMO değeri=,749) olduğunu göstermiştir. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi değişkenlerine ilişkin olarak elde edilen verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadıklarının tespit edilmesine yönelik olarak yapılan Barlett testinin sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür (1105,329; $p<0,01$). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda beş faktör olduğu belirlenmiştir. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi değişkenlerine ait faktör yükleri aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmektedir. Söz konusu beş faktör toplam varyansın %68,558’ini açıklamaktadır. Faktör 1 olarak tespit edilen kapsamlı eğitim verme tek başına toplam varyansın en büyük bölümünü (%17,228’ünü) açıklamaktadır. Faktör 2 olarak karşımıza çıkan teşvik primi verilmesi, toplam varyansın %17,104’ünü, Faktör 3 olarak duyarlı şekilde personel seçimi %14,422’sini, Faktör 4’ü ifade eden katılım ve iletişim %11,902’sini ve Faktör 5’i oluşturan içsel kariyer fırsatları toplam varyansın %7,902’sini oluşturmaktadır. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği kapsamındaki değişkenlerin güvenilirlik (Cronbach Alpha) katsayıları, sırasıyla kapsamlı eğitim verme (,828), teşvik primi verilmesi (,856), duyarlı şekilde personel seçimi (,843), katılım ve iletişim (,736) ve içsel kariyer fırsatları (,717) şeklinde tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin olarak elde edilen verilere ilk olarak sözü edilen ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla keşifsel (açıklayıcı) faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan temel bileşenler analiziyle yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri=,761) ortaya koymuştur. Psikolojik güçlendirme ölçeği değişkenlerine ilişkin verilerin normal bir dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Barlett testi gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonucun anlamlı olduğu tespit edilmiştir (551,642; $p<0,01$). Psikolojik güçlendirme ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda, orijinal ölçekten farklı olarak üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Oluşan faktörler toplam varyansın %66,054’ünü açıklamaktadır. Buna göre ölçekte faktör 1 olarak tespit edilen anlam boyutu toplam varyansın %24,055’ini açıklamakta, Faktör 2’yi ifade eden etki boyutu toplam varyansın %22,387’sini açıklamakta ve faktör üç olarak tek bir faktör altında toplandığı tespit edilen özerklik ve yetkinlik alt boyutlarının toplam

varyansın %19,612'sini açıklamaktadır. Araştırmada psikolojik güçlendirme değişkeni, elde edilen bu sonuçlardan hareket ederek, “anlam”, “etki” ve “özerklik-yetkinlik” olmak üzere üç boyutlu bir yapı halinde ele alınmıştır. Psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin değişkenlere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, söz konusu ölçeğe ilişkin olarak elde edilen Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla anlam (,845), etki (,812) ve özerklik-yetkinlik (,728) olarak tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan duygusal bağlılık ölçeğinde bulunan sekiz sorunun ortalamaları alınarak tek bir boyut halinde analizlerde kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte yer alan sorulardan hiç birisi çıkarılmamış, ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda (Cronbach Alpha) katsayısı ,834 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 1: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinde Yer Alan Sorular ile ilgili Faktör Yükleri

Faktör 1: Kapsamlı Eğitim Verilmesi (Açıklanan Varyans=17,228; Cronbach's Alpha=0,828)	
1. Çalışanlara genel becerilerini arttırmaları için kapsamlı eğitim programları uygulanır.	,853
2. Bu işletmede eğitim süreci sistemli şekilde yapılandırılır.	,835
3. Çalışanlara farklı eğitim gereksinimlerini giderecek çeşitli programlar sunulur.	,827
4. Bu işletmede çalışanlar, sürekli eğitim almaları için teşvik edilir.	,768
5. Bu işletmede iyi tasarlanmış bir personel geliştirme programı uygulanır.	,638
6. Bu işletmede çalışanların istedikleri kadar kalmaları beklenir.	,430
Faktör 2: Teşvik Primi Verilmesi (Açıklanan Varyans=17,104; Cronbach's Alpha=0,856)	
7. Bu işletmede çalışanlara başka işletmelerle rekabet halinde bir ücret ödenir.	,857
8. Bu işletmede takım performansına dayalı prim ödemesi vardır.	,807
9. Önemli primler, örgütün kârlılığına bağlı olarak ödenir.	,772
10. Bu işletmede yeteneğe dayanan bir ücret bir ücret sistemi uygulanır.	,729
11. Bu işletmedeki primlerin hesaplanmasında çalışanlarda söz sahibidir.	,701
Faktör 3: Duyarlılık İçerisinde Personel Seçimi (Açıklanan Varyans=14,422; Cronbach's Alpha=0,843)	
12. İşe personel alımında prosedürlere azami özen gösterilir.	,857
13. İşe alınacak personelin kişisel ve örgütsel kültürünün benzerliğine özen gösterilir.	,817
14. İşe alınacak personelin önceki iş deneyimleri göz önünde bulundurulur.	,779
15. Yeni işe alınacak personeli seçmek için panel mülakat düzenlenir.	,619
Faktör 4: Katılım ve İletişim (Açıklanan Varyans=11,902; Cronbach's Alpha=0,736)	
16. Çalışanlara işlerini yapmada öneriler geliştirme fırsatı sağlanır.	,806
17. Çalışanların işlerinde açık iletişim kurmalarına olanak verilir.	,747
18. Bu işletmede çalışanların kararlara katılmalarına önem verilir.	,723
Faktör 5: İçsel Kariyer Fırsatı (Açıklanan Varyans=7,902; Cronbach's Alpha=0,717)	
19. Bu işletmede boş pozisyonlara hali hazırda çalışanlar atanır.	,749
20. Bu işletmede iyi tasarlanmış bir personel geliştirme programı uygulanır.	,593
Çıkarım Yöntemi: Temel bileşenler analizi – Döndürme Yöntemi: Varimax Döndürmesi	

Korelasyon Analizleri

Aşağıdaki Tablo 1’de gösterildiği gibi, araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin ortaya konulması amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan korelasyon analizi ile elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi

uygulamalarına ilişkin boyutların araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturan psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık ile %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi boyutlarından katılım ve iletişim boyutunun, psikolojik güçlendirme ile pozitif yönde ve %5 anlamlılık düzeyinde ($r=,406$, $p<.05$) kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi boyutlarından kapsamlı eğitim verilmesi, içsel kariyer fırsatları sunulması ve duyarlılık içerisinde personel seçimi süreçlerinin psikolojik güçlendirme ile %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif şekilde ilişki içinde oldukları anlaşılmıştır. Diğer taraftan, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarından teşvik primi verilmesi boyutunun psikolojik güçlendirme ile ($r= -,063$) negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon matrisinde bir diğer bağımlı değişkeni ifade eden duygusal bağlılık ile yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiler incelendiğinde katılım ve iletişimin teşviki boyutunun ($r=,498$, $p<.05$) duygusal bağlılık ile anlamlı şekilde ve pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen diğer bulgulara bakıldığında duygusal bağlılıkla negatif ve ters yönlü ilişkisi olan yüksek performanslı insan kaynakları boyutunun ($r= -,029$) teşvik primi verilmesi boyutu olduğu görülmektedir. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi boyutlarının psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler bütün olarak değerlendirildiğinde, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile duygusal bağlılık ve psikolojik güçlendirme arasında %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif şekilde ilişkiler bulunduğu ($r=,247$, $p<.01$; $r=,224$, $p<.01$) görülmektedir. Ancak yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiye göre daha kuvvetli biçimde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Araştırma Değişkenlerine Ait Güvenilirlik, Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları

		Ort.	Std. Spm.	1	2	3	4	5	6	7	8
KEV	1	3,78	,8172	0,828(a)	,027	,215*	,248*	,218*	,242*	,223*	,466**
TEP	2	3,37	1,114		0,856(a)	,450**	,226*	,346**	-,029	-,063	,665**
DİP	3	3,83	,9998			0,843(a)	,234*	,491**	,019	,072	,744**
KAT	4	3,90	,8375				0,736(a)	,453**	,498**	,406**	,624**
İÇK	5	3,81	1,084					0,717(a)	,182	,186	,779**
DUB	6	4,20	,6365						0,834(a)	,631**	,247*
PSİ	7	4,23	,5372							0,813(a)	,224*
YPIK	8	3,74	,6467								0,857(a)

KEV: Kapsamlı Eğitim Verilmesi; TEP: Teşvik Primi Verilmesi; DİP: Duyarlılık İçerisinde Personel Seçimi; KAT: Katılım ve İletişimin Teşvik Edilmesi; İÇK: İçsel Kariyer Fırsatları Sunulması; DUB: Duygusal Bağlılık; PSİ: Psikolojik Güçlendirme; YPIK: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi.
** $p<.01$ * $p<.05$

Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Aşağıdaki Tablo 2’de, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile araştırmanın bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkiler çoklu ve

tekli regresyon analizleri yapılarak ortaya konulmaya çalışılacaktır. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla dönük olarak beş regresyon modeli oluşturulmuştur. Söz konusu modellerin tümünün istatistiksel olarak anlamlı oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Psikolojik Güçlendirme Üzerine Etkileri

Model	Bağımsız Değişken: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları									
	Kapsa. Eğitim	Teşvik Primi	Duyarlı Seçim	Katılım-İletişim	İçsel Kariyer	Model F	Adj. R Square	R Square	Signif. Level	D. Watson
Model 1	,223*					5,501	,041	,050	,000	1,723
Model 2		-,120	,126			,877	,002	,017	,000	1,725
Model 3	,210*	-,101	,072			2,134	,031	,059	,000	1,713
Model 4				,405**	,003	10,264	,149	,165	,000	1,732
Model 5	,119	-,175	,016	,397**	,033	5,247	,167	,206	,000	1,766

**p< .01 *p< .05; Modele İlişkin Bağımlı Değişken: Psikolojik Güçlendirme.

Yukarıdaki Tablo 2’de gösterilen ve araştırmaya ilişkin olarak kurulan birinci regresyon modeli ile yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi boyutlarından kapsamlı eğitim verilmesi sürecinin psikolojik güçlendirme bağımlı değişkenini %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif şekilde etkilediği anlaşılmıştır ($\beta=,223$, $p< 0.01$). Araştırma kapsamında kurulan ikinci regresyon modelinde, teşvik primi ve duyarlı personel seçimi değişkenlerinin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Teşvik primi ödenmesi değişkeninin psikolojik güçlendirme üzerinde negatif yönde etkisi olduğu, duyarlı şekilde personel seçiminin ise psikolojik güçlendirme değişkenini pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta =,126$, $p< 0.01$). Kapsamlı eğitim verilmesi, katılım ve iletişim ile duyarlı personel seçimi değişkenlerinin psikolojik güçlendirmeye etkilerinin birleşik şekilde analiz edildiği üçüncü regresyon modelinde, kapsamlı eğitim verilmesi ve duyarlı personel seçimi değişkenlerinin psikolojik güçlendirmeyi %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönde etkiledikleri, teşvik priminin ise negatif biçimde etkilediği tespit edilmiştir.

Diğer taraftan psikolojik güçlendirme üzerine en fazla etkiyi kapsamlı eğitim verilmesi değişkeninin yaptığı anlaşılmıştır ($\beta =,210$, $p< 0.01$). Araştırmaya ilişkin olarak kurulan dördüncü regresyon modelinde, katılım-iletişim ve içsel kariyer fırsatları sunulması boyutlarının psikolojik güçlendirmeye etkileri araştırılmıştır. Model istatistiksel olarak anlamlıdır (Sig.=,000). Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde söz konusu her iki değişkenin psikolojik güçlendirmeyi etkiledikleri özellikle katılım ve iletişim boyutunun etkisinin ($\beta =,405$, $\beta =,003$) içsel kariyer fırsatları sunulmasına göre çok daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi boyutlarının psikolojik güçlendirmeye etkilerinin araştırıldığı beşinci regresyon

modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Söz konusu modelle birlikte elde edilen sonuçlar incelendiğinde, teşvik primi verilmesi dışındaki tüm boyutların psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkiledikleri, en fazla etkisi olan değişkenin katılım ve iletişimin teşvik edilmesi olduğu, etki düzeyi en zayıf değişkenin ise duyarlı şekilde personel seçilmesi olduğu ($\beta = ,016$, $p < 0.01$) tespit edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 3'te gösterilen regresyon analizi bulguları, araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, bağımlı değişkenler olarak tespit edilmiş olan psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Sonuçlar değerlendirildiğinde yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik güçlendirme üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde etkili olduğu, yine aynı değişkenin duygusal bağlılık üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde ve kuvvetli şekilde etkisi olduğu tespit edilmektedir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından en fazla etkilenen bağımlı değişkenin duygusal bağlılık olduğu ($\beta = ,247$, $p < 0.01$), bunu duygusal bağlılığın izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 4: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Üzerine Etkileri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken							
	Psikolojik Güçlendirme				Duygusal Bağlılık			
	St. Regr. Coeff. (Beta)	Std. Error	t-values	Sig.	St. Regr. Coeff. (Beta)	Std. Error	t-values	Sig.
Y. Perf. İnsan Kaynakları	,224**	,078	2,360	,000	,247**	,093	2,615	,000
R=,224, Adjusted R Square: ,041; R Square: ,050; Std. Error of the Estimate: ,51629; Durbin-Watson: 1,651; Constant: 3,554				R=,247, Adjusted R Square: ,052; R Square: ,061; Std. Error of the Estimate: ,61974; Durbin-Watson: 1,694; Constant: 3,292				

**p< .01 *p< .05 (tek taraflı), Bağımlı Değişkenler: Psikolojik Güçlendirme, Duygusal Bağlılık

Araştırmada psikolojik güçlendirmenin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla aşağıdaki Tablo 4'te gösterilen tekli regresyon modeli kurulmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon modelinden elde edilen bulgular analiz edildiğinde, psikolojik güçlendirmenin %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönde oldukça kuvvetli bir şekilde etkilediği ($\beta = ,631$, $p < 0.01$) tespit edilmiştir.

Tablo 5: Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
	Duygusal Bağlılık			
	Stand. Regression Coefficients (Beta)	Std. Error	t-values	Sig.
Psik. Güçlendir.	,631**	,091	8,337	,000
R= ,631, Adjusted R Square: ,393; R Square: ,398; Std. Error of the Estimate: ,49612; Significance Level: ,000**; Durbin-Watson: 1,786; Constant: ,973				

**p< .01 *p< .05 (tek taraflı).

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile psikolojik güçlendirme ve çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Elde edilen sonuçlar yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Yüksek ortalama değerlere sahip yüksek performanslı insan kaynakları yönetiminin çoğunun, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık üzerine etkileri bulunduğu araştırılmaya katılanlar tarafından algılandığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan veriler, ortalamalar, korelasyon analizi, standart sapma, tekli ve çoklu regresyon analizleri ile güvenilirlik analizleri gibi istatistiksel araçlar yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Tekstil sektöründeki yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, araştırmanın bağımlı değişkenleri ile olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmış, araştırmaya katılanlardan toplanan verilerdeki değişimleri anlamak için standart sapmalar hesaplanmıştır. Toplanan verilerin güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik analizi uygulanarak tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizi, tüm değişkenlerin önemli ölçüde ilişkili olduklarını göstermiştir.

Araştırmada elde edilen regresyon analizi sonuçları, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılıkla anlamlı şekilde ve kuvvetlice ilişkili olduklarını göstermiştir. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik güçlendirme üzerine ilişkileri analiz edildiğinde, kapsamlı eğitim verilmesi, duyarlı şekilde personel seçiminin yapılması, katılım ve iletişim sürecinin teşvik edilmesi ve içsel kariyer fırsatları sunulması değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu nedenle, H_1 , H_3 , H_4 ve H_5 kabul edilmektedir. Araştırmada yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarından teşvik primi verilmesi boyutunun psikolojik güçlendirme üzerine anlamlı bir etkisi olduğunu gösteren bir bulguya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmaya ilişkin H_2 desteklenmemektedir.

Ortaya çıkan bu sonuçlar, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının parasal nitelik taşımayan ödüllerle daha verimli ve etkin olacağını göstermektedir. Araştırmada, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkileri olduğu görülmektedir. Bu kapsamda test edilmek üzere tasarlanan H_6 kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç değerlendirildiğinde yüksek performanslı insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak çalışanlara kapsamlı bir eğitim verilmesinin, örgütün pazardaki geleceğine ve vizyonuna duyarlı elemanların işe alınmasının, onların karar alma süreçlerine katılarak iletişim kurmalarının özendirilmesinin ve örgütte bugün işlerini iyi yaptıklarında gelecekte daha iyi kariyer olanaklarına

erişeceklerinin kendilerine duyurulmasının örgüte olan duygusal bağlılıklarını daha da arttırdığı anlaşılmıştır. Araştırmayla elde edilen önemli sonuçlardan birisi de yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılıklarının karşılaştırıldığı regresyon modeline ilişkin bulgudur. Bu sonuçla birlikte H₇ kabul edilmiştir. Ortaya çıkan sonuç yüksek performanslı insan kaynakları yönetiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin psikolojik güçlendirmeye göre daha kuvvetli şekilde olduğunu göstermektedir ($\beta=,247>,224$; $p< 0.01$). Araştırmada son olarak, psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığı oldukça kuvvetli şekilde ve pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Bu sonuçla birlikte H₈ kabul edilmiştir ($\beta=,631$, $p<0.01$).

Araştırmaya ilişkin sonuçlar, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkileri konusunda bugüne kadar yapılan başka araştırmaların sonuçlarıyla benzer nitelikler taşımakta (Spreitzer, 1995; Spreitzer vd., 1997; Appelbaum vd., 2000, vb.) ve elde edilen ampirik sonuçlar genellikle tasarlanan hipotezleri desteklemektedir. Günümüzde uzun dönemde örgüte rekabet yeteneği kazandıran, gerçekten kendilerine ödeme yapılmasını hak eden, örgüte bağlılığı olan, kendisini örgüte adayan, dürüst ve sadık bir işgücünü örgütte tutmak oldukça kritik bir önem arz etmektedir. Bundan dolayı tekstil sektöründe çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlayan, onların psikolojik olarak güçlendirmelerini destekleyen yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benimsenmesi gerekmektedir. Bu araştırma kapsamında formüle edilen bütün hipotezler %1 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiş ve daha da önemlisi, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi boyutlarının birisi dışındakilerin tümü araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanların psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık düzeyleriyle oldukça yüksek ve anlamlı şekilde ilişkili bulunmuştur.

Araştırmanın örgütlere, insan kaynakları yöneticilerine ve takım liderlerine yönelik olarak ortaya çıkardığı etkiler değerlendirildiğinde, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalar ve programlar, çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini arttırarak psikolojik güçlendirme konusunda arzu edilen etkinliği sağlayabilir. Psikolojik güçlendirmenin çalışanların güvenlerini arttırması, kendilerini işleriyle ilgili konularda daha çok geliştirmeye adanmalarını sağlaması, öz yeterliliklerinin daha da yükselmesi, ortaya çıkan problemlere çözüm bulma konusunda sorumluluk üstlenmeleri, yaptıkları işlerle ilgili daha çok karar almaya çalışmaları ve örgütün müşterilerine odaklanma konusunda liderlik etmeleri daha çok mümkün hale gelmektedir. Psikolojik güçlendirmenin başarısının, insan kaynaklarının performansını daha da arttırmasıyla çalışanların duygusal bağlılıkları, iş tatminleri ve bireysel iş performansları da artacaktır. Tüm bu davranışsal değişkenlerdeki iyileştirmeler ise örgütün enformasyon ve değer zincirlerini düşük maliyetli ve yüksek performanslı büyüme ekseninde teşvik edici olacaktır. Bu kapsamda yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının destekleyici niteliğinin kritik bir önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. ve Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay-off*. Ithaca, New York: ILR Press.

Armstrong, M. (2000). *Strategic human resource management: A guide to action*. London: Kogan Page.

Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (3): 488-506.

Bae, J. ve Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3): 502-517.

Bamberger, P. ve Meshoulam, I. (2000) *Human resource management strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Becker, B. E. ve Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 779-801.

Becker, B., Huselid, M., Pinckus, P. ve Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36 (1): 39-48.

Becker, B. E. ve Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16 (1): 53-101.

Bowen, D. E. ve Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when? *Sloan Management Review*, 33 (3): 31-39.

Bowen, D. E. ve Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2): 203-221.

Bowler, W. M. ve Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of applied Psychology*, 91(1): 70-82.

Browning, V. (2006). The relationship between HRM practices and service behaviour in South African service organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (7):1321-1338.

Brymer, R. (1991). Empowerment: A guest-driven leadership strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32 (1): 58-68.

Chan, Y. H. (2004). An ontological network approach to the study of antecedents, moderator, mediators and outcomes of psychological empowerment. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 64 (10-A): 37-49.

Chow, I. H., Sha, Z. ve Hong, J. (2006). The impact of developmental experience, empowerment and organizational support on catering service staff performance. *Hospitality Management*, 25 (3): 478-495.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integration theory and practice. *Academy of Management Journal*, 13 (3): 471-482.

De Cicco, J., Laschinger, H. ve Kerr, M. (2006). Perceptions of empowerment and respect: Effect on nurses organizational commitment in nursing homes. *Journal of Gerontological Nursing*, 32 (5): 49-56.

De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M. ve Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44 (3): 441-460.

Delaney, J. T. ve Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 949-969.

Delery, J. E. ve Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-835.

Dyer, L. ve Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6 (3): 656-670.

George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112 (2): 310-329.

Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1): 180-190.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-672.

Jacques, E. ve Clement, S. D. (1994). *Executive leadership: A practical guide to managing complexity*. Cambridge: Blackwell.

Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, 18 (1): 56-65.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4): 499-517.

Koch, R. L. ve Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12 (1): 119-128.

Konovsky, M. A. ve Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5): 698-707.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. ve Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4): 527-545.

Lee, J. ve Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (6): 661-685.

Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. ve Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2): 371-391.

Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcome. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3): 407-416.

Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. 6. Baskı. New York: McGrawHill Inc.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlations, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2): 171-194.

McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N. ve Yang, L. (2006). The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor and satisfaction with co-workers on affective commitment among schoolteachers in China. *International Journal of Conflict Management*, 17 (4): 316-331.

McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11 (3): 327-335.

Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1): 153-180.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1): 20-52.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89.

Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3): 299-326.

Meyer, J. P. ve Smith, C. A. (2001). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4): 319-331.

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Nishii, L. H., Lepak, D. P. ve Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61 (3): 503-545.

Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 11 (4): 335-359.

Patrick, A. ve Laschinger, H. K. S. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 14 (1): 13-22.

Payne, S. C. ve Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48 (1): 158-168.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3): 465-476.

Schaubroeck, J., May, D. R. ve Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3): 455-460.

Schlessinger, L. A. ve Heskett, J. L. (1991). Breaking the cycle of failure in services. *Sloan Management Review*, 32 (3): 17-28.

Sencer, M. ve Sencer, Y. (1978). *Toplumsal araştırmalarda yöntem bilim*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2): 143-150.

Snell, S. ve Dean, J. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35 (3): 467-504.

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39 (11): 1005-1016.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10 (1): 31-62.

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): 679-704.

Sun, L. Y., Aryee, S. ve Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (3): 558-577.

Sürgevil, O., Tolay E. ve Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8 (31): 5371-5391.

Thomas, K., ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4): 666-681.

Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7 (3): 232-253.

Vandenberghe, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1): 47-71.

Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28 (6): 765-785.

Wei, Y.-C., Han, T.-S. ve Hsu, I.-C. (2010). High-performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a causal path. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (10): 1631-1648.

Whitener, E. M. (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27 (5): 515-535.

Wolfe. L. M., ve Robertshaw, D. (1982). Effects of college attendance on locus of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (1): 802-610.