

Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri

Impact of Structural and Psychological Empowerment on Affective Commitment and Job Satisfaction in Academic Work Settings

Ebru TOLAY¹, Olca SÜRGEVİL², Mert TOPOYAN³

ÖZET

Bu çalışma, yapısal ve psikolojik güçlendirmeyi, duygusal bağlılık ve iş doyumunu ile ilişkilendiren bir modeli test etmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen model, İzmir'in iki büyük devlet üniversitesinde, toplam 25 fakültede görev yapan 243 araştırma görevlisinden elde edilen veriler ışığında yapısal eşitlik modellemesine göre test edilmiştir. Analizler sonucunda kabul edilen model, (a) yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirme üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğunu, (b) psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu ve duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğunu, (c) yapısal güçlendirmenin iş doyumunu psikolojik güçlendirme aracılığıyla dolaylı olarak pozitif etkilediği, duygusal bağlılığı ise hem psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı yoldan hem de doğrudan ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, duygusal bağlılık, iş doyumunu

ABSTRACT

This study is designed to test a model which relates the concepts of structural and psychological empowerment to affective commitment and job satisfaction. The model is tested by structural equation modeling in the light of the data which was obtained from 243 research assistants who work in 25 faculties of the two big state universities in Izmir. Final model that is accepted due to obtained analysis results suggests that (a) structural empowerment has a direct and positive effect on psychological empowerment, (b) psychological empowerment has direct and positive effects on both affective commitment and job satisfaction, and (c) structural empowerment has an indirect and positive effect on job satisfaction and both indirect (through psychological empowerment) and direct, and positive effects on affective commitment.

Keywords: Structural empowerment, psychological empowerment, affective commitment, job satisfaction

1. GİRİŞ

Çalışma ortamında güçlendirme hem iş dünyasına hem de bilimsel literatüre nüfuz etmiş popüler bir konudur. Uygulayıcılar güçlendirmeyi, "çalışanların işin gerekleri hakkında düşünmeleri ve kendilerine söyleneni gözü kapalı şekilde yapmanın ötesine geçmeleri için teşvik edici bir araç" olarak görmektedirler. Güçlendirme, nasıl inisiyatif alınacağını ve işteki zorluklara nasıl yaratıcı tepkiler verileceğini öğrenmeyi içerir (Laschinger vd., 2004:527).

Güçlendirme konusundaki akademik literatürün "yapısal" ve "güdüsel" olmak üzere iki temel yaklaşıma dayandığı söylenebilir. Menon'a göre (2001:157) güçlendirmeye yönelik bu yaklaşımlar, birbirlerinden tamamen ayrı ya da bağımsız olmayıp, tam tersine, güçlendirme olgusunun kapsamlı bir resmini sunmaktadırlar. Yapısal yaklaşımın öncülerinden biri

olan Kanter (1977,1993), örgütün karakteristik özelliklerinin güçlendirmeyi belirlediğini tartışmıştır. Diğer bir ifadeyle yazar, hem biçimsel iş özelliklerinin hem de biçimsel olmayan ilişkilerin, çalışanların işlerini başarıya yeteneklerini etkilediğini belirtmiştir. Benzer şekilde örgütsel hareketlilik ve kişisel gelişim imkanları da iş başarısını etkiler. Bu faktörler birarada bir kişinin güçlendirilme hissinin düzeyini belirler (Laschinger vd., 2004:527).

Yapısal yaklaşımda gücün, göreceli olarak güçlü olandan daha az güçlü olanlara aktarılmasını sağlayan "güç sahiplerinin" eylemlerine odaklanılmakta; güçlendirilen kişilerin psikolojik durumu ise ele alınmamaktadır (Menon, 2001:156). Bu önemli eksiklik, güdüsel yaklaşımın doğmasını sağlamıştır. Güdüsel yaklaşımda güçlendirme, motivasyonla ilgili bir kavram olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda, yaklaşımın öncüleri olan Conger ve Kanungo (1988:474) güçlen-

¹ Araş. Gör. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ebru.tolay@deu.edu.tr

² Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, olca.surgevil@deu.edu.tr

³ Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mert.topoyan@deu.edu.tr

dirmeyi "güdüsel öz-yeterlilik"; Thomas ve Velthouse (1990:666-667) ise "içsel görev motivasyonu" olarak adlandırmışlardır. Spreitzer (1995:1443-1444), Thomas ve Velthouse'un (1990) yaklaşımına dayanarak yeni bir model geliştirmiştir. Yazar, bu modelde güçlendirmeyi, "dört biliş seti içerisinde beliren artmış içsel görev motivasyonu" olarak tanımlamıştır. Bu dört biliş seti; işin anlamlılığı duygusu, yeterlilik, özerklik ve örgütte etkili olma yeteneğidir. Özetle, güdüsel yaklaşımda güçlendirme; bu dört biliş içinde görülen güdüsel bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bunlara, psikolojik güçlendirmenin dört boyutu da denilebilir.

Kanter'in yapısal güçlendirme teorisine ve Spreitzer'in psikolojik güçlendirme modeline dayanan bu çalışma, yapısal ve psikolojik güçlendirmeyi duygusal bağlılık ve iş doyumunu ile ilişkilendiren bir modeli test etmek amacıyla tasarlanmıştır. Çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla bir soru formu hazırlanmıştır. Bu soru formu ile üniversite araştırma görevlilerinin işlerini başarmaları için çalıştıkları kurumun kendilerine sağladığı fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel ve biçimsel olmayan güç olanaklarına ilişkin algıları (yapısal güçlendirme); bu algılarına bağlı olarak kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmedikleri (psikolojik güçlendirme) ve bunların sonucunda iş doyumları ile kurumlarına karşı hissettikleri duygusal bağlılık düzeylerinin ne yönde değişeceği sorularına cevap aranmaktadır.

Güçlendirme konusu ile ilgili yabancı literatür incelendiğinde, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin iki ayrı kavram olarak ele alındığı (Armstrong ve Lashinger, 2006; Laschinger vd., 2003a, 2004; Sarmiento vd., 2004; Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer vd., 1997, 1999; Zimmerman vd., 1992); bu kavramların birbirleri ile olan ilişkilerini araştıran çalışmaların ise (Laschinger vd., 2001; O'Brien, 2010; Wagner vd., 2010) daha sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Ülkemizde ise güçlendirme konusu; personeli güçlendirme (veya güçlendirme) başlığı ile temel çalışmalara konu olmuş (Bolat, 2003; Doğan, 2003a, 2003b; Erdil ve Keskin, 2003; Özgen ve Türk, 1997; Murat, 2001; Yüksel ve Erkutlu, 2003); son yıllarda psikolojik açıdan ele alınmaya başlanmış (Arslantaş, 2007; Arslantaş ve Dursun, 2008; Çavuş, 2008; Çavuş ve Akgemci, 2008; Çavuş ve Demir, 2010; Çöl, 2008; Demir, 2010; Eren Gümüştekin ve Emel, 2007; Gündüz Çekmecelioğlu ve Keleş, 2008; Işın, 2009; Şen, 2008); bununla birlikte doğrudan yapısal güçlendirmeyi ve/veya yapısal güçlendirmenin bir sonucu olarak psikolojik güçlendirmeyi ölçmeye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda bu çalışmanın; yapısal ve

psikolojik güçlendirmenin kendi aralarındaki nedensönuç ilişkisini ortaya koyması bakımından önem taşıdığı söylenebilir. Çalışmanın ayrıca, çalışanların iş doyumlarını ve örgütlerine duygusal bağlılıklarını arttırmada, yapısal ve psikolojik güçlendirmeden nasıl yararlanabilecekleri konusunda yöneticilere yol gösterici olması umulmaktadır.

Çalışmanın örneklemini oluşturan araştırma görevlilerinin, bir yandan öğrenciler, birlikte çalıştıkları öğretim üyeleri, bağlı oldukları anabilim dalı, bölüm ve fakülte yönetimi ile ilişkileri, diğer yandan sürdürdükleri eğitimleri, kişisel gelişimleri ve akademik ilerlemeleri için yaptıkları çalışmalar düşünüldüğünde, oldukça karmaşık bir çalışma ortamında görev yaptıkları söylenebilir. Bu bakımdan, böyle karmaşık bir ortamda çalışan araştırma görevlilerinin, güçlendirici iş koşullarına ne kadar sahip olduklarını belirlemenin ve görevlerinin gereklerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları kaynaklara, fırsata, desteğe, bilgiye ve zamana ne ölçüde sahip olduklarını saptamanın önemli ve faydalı olacağı düşünülmektedir.

Diğer taraftan, yapısal güçlendirme literatürü incelendiğinde, örneklem olarak yoğun bir şekilde hemşireler üzerinde çalışıldığı görülmüş, tüm meslek grupları için önemli olduğu düşünülen güçlendirme konusu ile ilgili, özellikle araştırma görevlileri hakkında, herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durumda, çalışmanın araştırma görevlileri örnekleminde gerçekleştirilmesi için motive edici bir unsur olmuştur. Bu bakımdan, araştırma görevlileri üzerinde yapılan bu çalışmanın genel güçlendirme literatürüne de katkı sağlaması beklenmektedir. Bu doğrultuda makalenin ilk kısmında, çalışmanın dayandırıldığı yaklaşımlara ve değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilecek, ikinci kısımda ise yapılan survey araştırması ve elde edilen bulgular irdelenecektir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmanın dayandığı kuramsal çerçeveyi, Kanter'in Yapısal Güçlendirme Teorisi ile Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Modeli oluşturmaktadır. 1993'ten itibaren çok sayıda bilimsel çalışmada 'kuramsal çerçeve' olarak kullanılan Kanter'in Yapısal Güçlendirme Teorisi'nin kilit kavramları, Lashinger ve arkadaşları tarafından farklı hemşire örneklemlerinde gerçekleştirilen 60'tan fazla çalışmada incelenmiş ve bu alanda geniş bir literatür oluşmuştur. Wagner ve arkadaşlarına göre (2010:449) bu çalışmalar, yapısal güçlendirme teorisinin sağlık hizmetleri koşullarına uygunluğunu ve önemini işaret etmektedir. Psikolojik Güçlendirme Modeli ise Conger ve Kanungo'nun (1988) güçlendirme tanımından yola çıkan Thomas

ve Velthouse'un (1990) çalışmasına dayanarak Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiştir. Güçlendirme konusuna bu bakış açısı, yapısal olmaktan ziyade güdüsel bir yaklaşımı yansıtmaktadır (Menon, 2001:156). Aşağıda, bu iki yaklaşım hakkında bilgi verildikten sonra güçlendirme, duygusal bağlılık ve iş doymu ilişkileri ele alınacaktır.

2.1. Kanter'in Yapısal Güçlendirme Teorisi

Rosabeth Kanter (1977,1993), *Men and Women of the Corporation* adlı kitabında¹ güçlendirmeyi, "bir bireyin amaçlara ulaşmak için mevcut kaynaklardan yararlanma ve bağımsız şekilde kararlar alma yeteneği" olarak tanımlamıştır. Örgütsel başarının anahtarının, bireylere başarı fırsatı sağlayan bir yapıda yattığını belirten Kanter'e göre (1993) örgütler, çalışanları güçlendirmek için (1) fırsat yapısı ve (2) güç yapısı olmak üzere iki temel "güçlendirme yapısına" sahip olmalıdırlar (O'Brien, 2010:14; Vacharakiat, 2008:19).

Fırsat yapısı, bireylere örgüt içinde ilerleme ve bilgi ve becerilerini geliştirme olanağı sağlayan iş koşulları ile ilgilidir (Laschinger vd., 2010:5). Güç yapısı ise çalışanların kaynakları harekete geçirmelerine olanak sağlayan örgütsel özellikler olarak tanımlanmaktadır. Bu özellikler, işi yapmak için gerekli bilgiye, desteğe ve kaynaklara ulaşmayı kapsar (Laschinger vd., 2010:5; O'Brien, 2010:14-15). Kanter'e göre bu güçlendirme yapılarına ulaşmak, "biçimsel güç" ve "biçimsel olmayan güç" sistemleri yolu ile kolaylaşır. (Laschinger vd., 2001:261)

Kanter'e göre fırsatlar, bilgi, kaynaklar, destek, biçimsel ve biçimsel olmayan güç, "yapısal güçlendirmenin altı unsuru"nu oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle yazar, yapısal güçlendirmeyi (structural empowerment), "bir örgütün, çalışanlarına bilgiye, kaynaklara, desteğe ve fırsatlara ulaşma olanağı sunma yeteneği" olarak tanımlamıştır (O'Brien, 2010:6). Çalışanlar bu güç ve fırsat yapılarına erişemedikleri zaman, güçsüzlük (powerlessness) hissi yaşarlar. Kendilerini engellenmiş ve umutsuz hissederler (Laschinger vd., 2010:5-6). Kanter, tüm bunların iş doymusuzluğu, düşük örgütsel bağlılık, devamsızlık, işgücü devri gibi olumsuz tutum ve davranışlara yol açacağını ileri sürmüştür. Çalışma ortamındaki güç ve fırsat yapılarına ulaşabilen, başka bir deyişle güçlendirilmiş bireyler ise işlerine ve örgütlerine daha fazla bağlanırlar, yönetime daha çok güven duyarlar, tükenmişlik duygusu ve iş stresleri azalır; çalışma etkililikleri artar (Laschinger vd., 2001:261; O'Brien, 2010:15; Vacharakiat, 2008:19,23).

Kanter'e göre çalışma etkililiğini sağlayacak uygun koşulların yaratılması, örgüt yönetiminin sorumluluğundadır. Yönetim, çalışanlara, bilgi, kaynak ve destek gibi "güç araçlarını" sağlamalı; böylece çalışanların işlerini anlamlı bir şekilde başarabilmeleri için yeteneklerini azami düzeye çıkararak onları güçlendirmelidir (Laschinger vd., 2001:261; 2010:5).

Yapısal güçlendirme ile ilgili literatür incelendiğinde, özellikle Laschinger ve arkadaşlarının Kanter'in teorisine dayanarak geliştirdikleri ölçme araçlarının kullanıldığı çok sayıda çalışma ile karşılaşılmaktadır. Bu çalışmalarda, çoğunlukla yapısal güçlendirmenin çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin araştırıldığı dikkat çekmektedir. Örneğin araştırma sonuçları, yapısal güçlendirmenin iş stresi (Kluska vd., 2004; Laschinger vd., 2001), tükenmişlik (Çavuş ve Demir, 2010; Laschinger vd., 2003a; O'Brien, 2010; Sarmiento vd., 2004), iş gerginliği (Laschinger vd., 2001), işten ayrılma niyeti (Laschinger vd., 2009a), işgücü devri (Hauck vd., 2011) ve çaba-ödül dengesizliği (Kluska vd., 2004) gibi değişkenlerde azalmaya neden olduğunu göstermektedir.

Bunlara ek olarak, yapısal güçlendirmenin yenilikçi davranış (Knol ve van Linge, 2009), saygı (DeCicco vd., 2006), örgütsel bağlılık (Armstrong ve Laschinger, 2006; Boonyarit vd., 2010; Laschinger vd., 2009a), duygusal bağlılık (DeCicco vd., 2006; Vacharakiat, 2008), iş doymu (Boonyarit vd., 2010; Laschinger vd., 2001, 2003b, 2004; 2009b:307; Manojlovich ve Laschinger, 2002; Sarmiento vd., 2004; Ullum, 2011; Vacharakiat, 2008), yönetime güven (Laschinger vd., 2001), güçlendirici liderlik davranışları (Laschinger vd., 1999) ve özerklik (Sabiston ve Laschinger, 1995) değişkenlerini artırdığı saptanmıştır.

2.2. Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Modeli

Kanter'in yapısal güçlendirme teorisinin odak noktası, çalışma ortamındaki güçlendirici koşulların varlığına ya da yokluğuna ilişkin çalışanların algılamalarıdır. Bu koşullara verdikleri tepki değildir. Spreitzer'e göre (1995), bu tepkiler psikolojik güçlendirmenin temellerini oluşturmaktadır (Laschinger vd., 2001:44). Diğer bir ifadeyle, psikolojik güçlendirme, çalışanların yapısal güçlendirme koşullarını psikolojik olarak nasıl yorumladıklarını ve anladıklarını yansıtmaktadır (Laschinger vd., 2004:528-529). Spreitzer'e göre (1995) psikolojik güçlendirme, örgütteki güçlendirme müdahalelerinin başarılı olması için çalışanlar tarafından deneyimlenmesi gereken psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (DeCicco vd., 2006:51; Kluska vd., 2004:116).

Yapısal ve psikolojik güçlendirme arasındaki bu bağlantıya, Spreitzer (1995) dikkat çekmiştir. Spreitzer (1995), örgütte stratejik düzeyde bilgiye ve kendi birimlerinin kalite ve maliyet performansı hakkındaki bilgilere erişebildiğini düşünen yöneticilerin, psikolojik olarak da güçlendirilmiş hissettiklerini ileri sürmüştür. Bu da, yapısal güçlendirmedeki değişikliklerin, personelin psikolojik açıdan güçlendirilmesini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini saptayan araştırma sonuçları için kuramsal dayanak teşkil etmektedir (DeCicco vd., 2006; Kluska vd., 2004; Knol ve van Linge, 2009; Laschinger vd., 2001; 2003a; 2004; 2009a).

Bu modelin öncülerinden olan Thomas ve Velthouse (1990), psikolojik güçlendirmenin yeterlilik, anlamlılık, seçim ve etki şeklinde dört boyutu olduğunu belirtmiştir. Yazarlara göre, güçlendirme bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan ve bu boyutlar tarafından açıklanan içsel görev motivasyonunu yansıtır. Spreitzer (1995) daha sonra, Thomas ve Velthouse (1990) tarafından tanımlanan psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu, anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere yeniden tanımlamış ve bu boyutlara ilişkin bir ölçme aracı geliştirmiştir (Hu ve Leung, 2003:368; Laschinger vd., 2004:528-529; O'Brien, 2010:16-17; Spreitzer, 1995:1443; 1996:484; Spreitzer vd., 1997:681; Thomas ve Velthouse, 1990:672-673):

- Anlamlılık (Meaning): Bir görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değer olan anlamlılık; çalışanların yaptıkları işi önemseme ve işlerinin önemli olduğunu düşünme düzeyleriyle ilgilidir.
- Yeterlilik (Competence): Çalışanların işlerini iyi yapabilmeleri konusunda kendilerine ve yeteneklerine duydukları güven düzeyiyle ilgilidir.
- Özerklik (Self-determination): Çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda karar verme özgürlüklerini ve işleri üzerinde kontrol sahibi olmalarını ifade eder.
- Etki (Impact): Çalışanların (stratejik, yönetsel ya da operasyonel) örgütsel sonuçlar üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını hissetmesiyle ilgilidir. Başka bir deyişle etki boyutu; çalışanların işyerlerinde bir iz bırakabilme ve örgütün onların fikirlerini ciddiye alma düzeyini gösterir.

Thomas ve Velthouse (1990)'a göre bu boyutların dördü birlikte, psikolojik güçlendirmeyi neredeyse tamamen açıklayan bilişsel bir set sunmaktadır. Nitekim, boyutlardan birinin eksikliği kişinin güçlendirilme algısını azaltabilmektedir (Spreitzer, 1995:1443). Dört boyut bir arada bireyde içsel görev motivasyo-

nu sağlamakta ve boyutlara ilişkin yüksek düzeydeki algılama, çalışmada psikolojik güçlendirme ile sonuçlanmaktadır (Şen, 2008:33).

Spreitzer'e göre (1995:1461) bu şekilde psikolojik açıdan güçlendirilmiş çalışanlar, işin gerekliliklerini yerine getirmelerine yardımcı olan örgüt yapılarına değer verirler. Bu yapılar ve koşullar, çalışanların bir işi iyi yapmaktan dolayı tatmin duymalarına, daha başarılı olmak için motive olmalarına, işlerine ve örgütlerine daha çok bağlanmalarına yardımcı olmaktadır (Kluska vd., 2004:116). Literatürde, psikolojik güçlendirmenin bu ve benzeri olumlu sonuçlarına ilişkin birçok kanıt bulunmaktadır. Örneğin, psikolojik güçlendirmenin iş gerginliğini (Laschinger vd., 2001), tükenmişliği (Çavuş ve Demir, 2010; Laschinger vd., 2003a;) azalttığı; iş doyumunu (Boonyarit vd., 2010; Laschinger vd., 2001), yenilikçi davranışı (Knol ve van Linge, 2009; Spreitzer, 1995;), astlar tarafından yenilikçi, etkileyici ve ilham verici liderlik davranışlarına sahip olarak algılanmayı (Spreitzer vd., 1999); izleyicileri tarafından dönüşümcü lider olarak algılanmayı (Spreitzer, 1996; Spreitzer vd., 1995), saygı duygusunu (DeCicco vd., 2006), yönetsel etkililiği (Spreitzer, 1995), örgütsel bağlılığı (Boonyarit vd., 2010; Laschinger vd., 2009a) ve duygusal bağlılığı (DeCicco vd., 2006) artırdığı görülmektedir.

Literatürde, psikolojik güçlendirmeyi belirleyen değişkenlerin yapısal güçlendirme (Boonyarit vd., 2010; DeCicco vd., 2006; Kluska vd., 2004; Knol ve van Linge, 2009; Laschinger vd., 2001; 2003a; 2004; 2009a; O'Brien, 2010), lider-üye etkileşimi (Laschinger vd., 2009a), güven (Chiang ve Jang, 2008), öz saygı (Spreitzer, 1995), dönüşümcü liderlik algıları (Boonyarit vd., 2010), güçlendirici lider davranışları (Arslantaş, 2007), örgütün misyonu hakkında bilgi sahibi olma (Spreitzer, 1995), kontrol alanı (Spreitzer, 1996), örgüt iklimi (Spreitzer, 1996) ve örgüt kültürü (Chiang ve Jang, 2008) olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin, yukarıdaki öncül ve sonuç değişkenlerle ilişkilerinin yanı sıra, Robbins, Crino ve Fredendall'ın da (2002:421) belirttiği gibi, örgüt çevresi, örgütün insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve bireysel farklılıklar gibi daha birçok farklı değişkenle ilişkilerini araştıran bütünsel modellere de rastlanmaktadır.

2.3. Güçlendirme, Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu

2.3.1. Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılığı, "çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış" olarak tanımlayan Meyer ve Allen (1997:11), farklı psikolojik güdü

ve etmenler sonucu ortaya çıkan üç örgütsel bağlılık boyutu belirlemiştir. Bunlar, olumlu iş deneyimleri sonucunda gelişen “duygusal bağlılık (affective commitment)”; kıdem ve iş alternatiflerinin azlığı sebebiyle oluşan “devamlılık bağlılığı (continuance commitment)” ve çalışanların kişisel sadakat normları sonucu gelişen “normatif bağlılık (normative commitment)”tır (Wasti,2000:401). Bu boyutlar içerisinde, çalışanların iş deneyimlerinin bir sonucu olması nedeniyle, özellikle duygusal bağlılığın, güçlendirme olgusu ile ilgili olduğu ve bu çalışmada, sadece duygusal bağlılığın sonuç değişken olarak ele alınmasının doğru bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir.

Gerçekten de, “örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve onları kabullenme, örgütün yararı için çaba göstermeye hazır olma ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymayı” yansıtan duygusal bağlılık, örgütlerin gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri ve çalışanlarına aşımak istedikleri bağlılık biçimidir (Porter vd., 1974:604).

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkileyen faktörlerden bazıları, uygun çalışma koşulları (Rhoades vd., 2001), algılanan örgütsel destek (Meyer ve Allen, 1997; Meyer ve Smith, 2000), amir desteği (Ko vd., 1997:962; Meyer ve Allen, 1997:47; Tolay, 2003:70), çalışma arkadaşlarının desteği (Dunham vd., 1994; Mowday vd., 1982; Tolay, 2003:70), esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile yetki göçerimi (Meyer ve Allen, 1997:42; Mowday vd., 1982:59), işin özerkliği, çeşitliliği ve önemi'dir (Bartlett, 1999; Meyer ve Allen, 1997; Mowday vd., 1982). Buna karşılık monotonluk, rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü gibi faktörlerin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır (Bartlett, 1999; Ko vd., 1997; Meyer ve Allen, 1997; Mowday vd., 1982).

Yukarıdaki araştırma sonuçları da göstermektedir ki, çalışanların duygusal bağlılığı çalışma ortamındaki koşullardan önemli düzeyde etkilenmektedir. Bu nedenle, araştırma görevlilerinin yapısal ve psikolojik güçlendirme algılarının onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını etkileyeceği düşünülmektedir. Nitekim, güçlendirme literatürü incelendiğinde, yapısal güçlendirmenin hem genel olarak örgütsel bağlılık (Armstrong ve Laschinger,2006; Boonyarit vd., 2010; Laschinger vd., 2009a) hem de duygusal bağlılık (DeCicco vd., 2006; Vacharakiat, 2008;) üzerinde olumlu etkileri olduğuna ilişkin araştırma sonuçları ile karşılaşılabilmektedir.

Laschinger, Finegan ve Wilk (2009a:228) tarafından 3156 hemşire üzerinde yapılan bir çalışmada; birim düzeyinde lider-üye etkileşimi kalitesi ve yapısal güçlendirmenin, birey düzeyinde psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve doğrudan etkileri olduğu saptanmıştır. Armstrong ve Laschinger (2006:124) ise çalışma çevrelerinin güçlendirici olduğunu hisseden hemşirelerin daha doyumlu ve örgütlerine daha bağlı olduklarını; kendi birimlerinde daha yüksek kalitede hemşirelik hizmeti sunduklarını bulmuşlardır. Bu sonuçlar, yapısal güçlendirme algısı yüksek olan çalışanların, özellikle duygusal nedenlerle örgütlerinde kalma olasılığının daha fazla olduğunu kanıtlamaktadır.

Diğer taraftan, psikolojik güçlendirmenin de örgütsel bağlılık (Boonyarit vd., 2010; Laschinger vd., 2009a) ve duygusal bağlılık (DeCicco vd., 2006) üzerinde olumlu etkileri olduğunu kanıtlayan araştırmalar mevcut olduğu gibi psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkili olmadığını belirten çalışmalara da (Chiang ve Jang, 2008) rastlanmaktadır.

2.3.2. Güçlendirme ve İş Doymu

Örgüt düzeyinde en az duygusal bağlılık kadar önemli olan bir diğer değişken de, iş doymudur. Nitekim, örgütsel davranış alanında en sık ve ayrıntılarıyla incelenen işgören tutumunun iş doymu olduğu söylenebilir. İş doymu (job satisfaction), bireyin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesiyle ortaya çıkan memnun edici veya olumlu duygusal durumdur. İş doymu, çalışanların önemli gördükleri şeyleri işlerinin sağlayıp sağlamadığına ilişkin algılamalarının bir sonucudur. Uzun yıllara dayanan araştırmaların sonucunda işin, ilginç olması, öğrenme ve sorumluluk üstlenme fırsatları sağlaması gibi özellikleri; ücret; örgüt içinde yükselme olanakları; yöneticinin ve çalışma arkadaşlarının teknik yardım ve davranışsal destek sunabilme yeteneklerinin, iş doymunu belirleyen en önemli iş özellikleri olduğu saptanmıştır (Luthans, 2002:230). Bu bilgilere dayanarak yapısal ve psikolojik güçlendirmenin iş doymu ile yakından ilişkili olacağını ileri sürmek olanaklıdır.

Gerçekten de literatürde, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin iş doymunu anlamlı şekilde belirlediklerine ilişkin pek çok kanıt bulunmaktadır (Boonyarit vd.,2010; Işın,2009; Laschinger vd., 2001, 2003b, 2004; 2007; 2009b; Manojlovich ve Laschinger, 2002; Sarmiento vd., 2004; Ullum,2011; Vacharakiat,2008). Bununla birlikte, yapısal güçlendirmenin iş doymunu tahminlemede, psikolojik güçlendirmeye kıyasla daha güçlü bir belirleyici olduğu söylenebilir. Nite-

kim, Ullum'un (2011:39) iş doyumunun belirleyicilerini saptamaya yönelik çalışmasında yapısal güçlendirmenin iş doyumunun en önemli tahminleyicisi olduğu bulunmuştur. Laschinger ve arkadaşları da (2004:537), güçlendirmenin iş doyumunu önlemede ve olumsuz etkilerini gidermede belki de tek yol olabileceğini belirtmişlerdir.

Benzer şekilde, Vacharakiat'ın (2008:59) araştırmasında hemşirelerin iş doyumunun tek anlamlı belirleyicisinin yapısal güçlendirme olduğu saptanmıştır. Sarmiento ve arkadaşlarının (2004:142) yaptıkları çalışmada ise yapısal güçlendirmenin özellikle kaynaklara erişme ve destek boyutlarının, çalışanların iş doyumunu en çok etkileyen güçlendirme unsurları olduğu bulunmuştur. Tüm bu sonuçlar, yapısal güçlendirme algıları yüksek olan katılımcıların iş doyumlarının da yüksek olacağı anlamına gelmektedir.

Literatürde, ayrıca, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık ve etki boyutlarının iş doyumunu ile doğrudan ve anlamlı ilişkisi olduğunu belirten çalışmalara rastlanmaktadır (Dickson ve Lorenz,2009). Spreitzer, Kizilos ve Nason'a (1997) göre ise; anlamlılık, özerklik, yetkinlik boyutları iş doyumunu ile ilişkilidir. Chiang ve Jang'a (2008) göre ise; özerklik iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.3.3. Yapısal Güçlendirmenin Psikolojik Güçlendirme Aracılığı ile Dolaylı Etkisi

Yukarıda da belirtildiği üzere, literatürde, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki doğrudan etkilerini ölçen çalışmaların yanı sıra, yapısal güçlendirmenin, bu sonuç değişkenleri, psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı olarak etkilediğine ilişkin araştırma sonuçları da mevcuttur (Boonyarit vd., 2010:1; Laschinger vd., 2001:260). O'Brien'a göre (2010:54) çalışanlarını güçlendirmek için yapılan örgütler, onların kişisel güçlendirme algılarını (psikolojik güçlendirme) etkileyerek işlerine karşı tutumları üzerinde olumlu sonuçlara yol açarlar.

Psikolojik güçlendirmenin yapısal güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki aracılık rolünü ispatlayan ilk çalışma Laschinger vd. (2001:260) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre hemşireler, çalışma ortamlarındaki yapısal güçlendirmenin yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme ile sonuçlandığını hissetmektedirler. Bu yüksek psikolojik güçlendirme duygusu da iş gerginliğini ve iş doyumunu güçlü bir şekilde etkilemektedir. Yazarlar (2001:269), bu çalışmanın sonuçlarını, "çalışanların güçlendirilme hislerini artıran yönetsel müdahalelerin, onların çalışma

çevrelerinden gelen talepleri daha etkili şekilde karşılamalarına imkan vereceği" biçiminde yorumlamışlardır. Bu bilgi, günümüzün belirsiz iş çevreleri için özellikle önemlidir. Diğer taraftan, psikolojik güçlendirmenin yapısal güçlendirme ve iş doyumunu arasında aracılık rolü bulunmadığına ilişkin bulgular da mevcuttur (örneğin, Laschinger vd., 2004:537).

2.3.4. Hipotezler ve Araştırma Modeli

Yukarıda açıklanmaya çalışılan Kanter'in ve Spreitzer'in güçlendirme yaklaşımlarına dayandırılan bu çalışmada, (a) yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmeyi doğrudan ve pozitif etkileyeceği; (b) psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu ve duygusal bağlılığı doğrudan ve pozitif etkileyeceği; (c) yapısal güçlendirmenin, iş doyumunu ve duygusal bağlılığı, psikolojik güçlendirme aracılığı ile pozitif ve dolaylı olarak etkileyeceği ileri sürülmektedir.

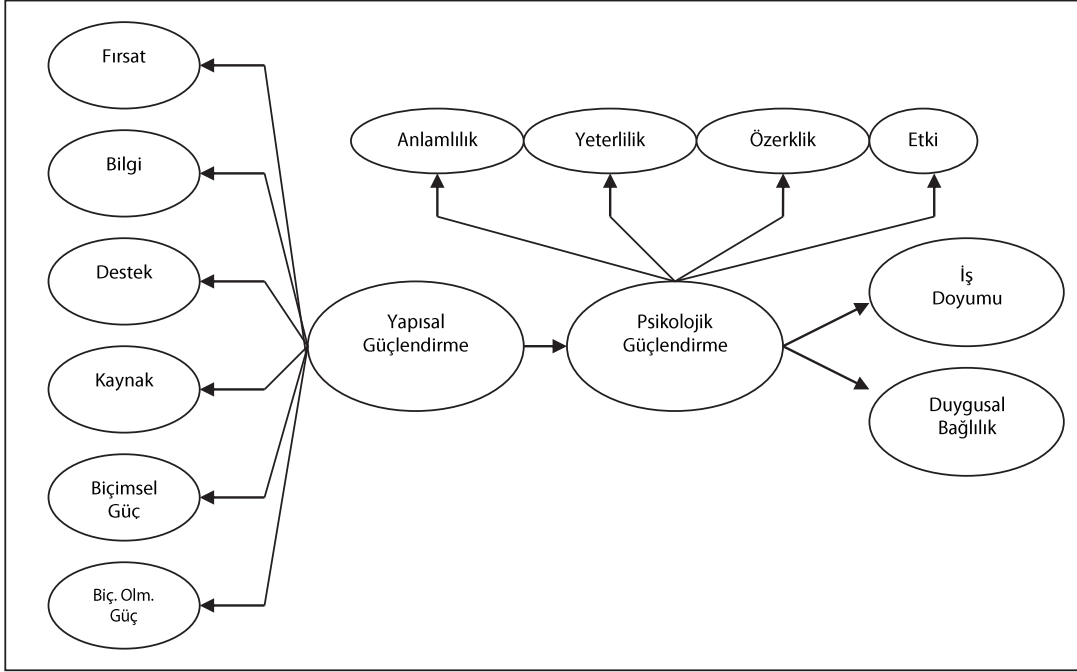
Çalışmada, araştırma görevlilerinin yapısal güçlendirmeye ilişkin algılarının onların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetme düzeyini belirleyeceği ve bunun da iş doyumlarını ve duygusal bağlılıklarını etkileyeceği varsayımına dayanarak bir model geliştirilmiştir (Bknz: Şekil 1).

Modele göre yapısal güçlendirme boyutları "bağımsız değişkenleri", iş doyumunu ve duygusal bağlılık da "bağımlı değişkenleri" oluşturmaktadır. Ayrıca, psikolojik güçlendirme boyutları, yapısal güçlendirme ile iş doyumunu ve duygusal bağlılık arasında "aracı (mediator) değişken" olarak ele alınmaktadır.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Örneklem

Anket çalışmasına, İzmir'in iki büyük devlet üniversitesinde, toplam 25 fakültede görev yapan 243 araştırma görevlisi katılmıştır. Çalışmada kullanılan anket (soru formu), söz konusu fakültelerde görev yapan 897 araştırma görevlisinin e-posta adreslerine internet aracılığıyla iletilmiştir. Bu adreslerden araştırma tarihleri süresince erişilebilir olanların sayısı 807 olmuştur². Soru formu, katılımcılara birer hafta aralıklarla üç hatırlatma ile ulaştırılmıştır. Geri dönen 243 anketin tamamı analizlere dahil edilmiştir. Kişilere ulaştırılan anket sayısına göre, anketlerin geri dönüş oranı % 30'dur. 15.12.2011 tarihinde başlanan uygulama 31.01.2012 tarihinde sonlandırılmıştır. Çalışmanın amaçları arasında üniversiteler, fakülteler veya bölümler arası bir karşılaştırma amacı bulunmadığından, katılımcılara; çalıştıkları üniversite, fakülte ve bölümlerine yönelik soru sorulmamıştır. Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayalıdır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Örneklemin % 53'ü kadın, % 47'si erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların % 45'i evli olup % 6'sı 20-24 yaş, % 46'sı 25-29 yaş, % 33'ü 30-34 yaş, % 11'i 35-39 yaş ve % 4'ü 40 yaş ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Örneklemin % 15'i lisans, % 51'i yüksek lisans ve % 34'ü doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahiptir. % 10'luk kısmı 1 yıldan az, % 15'lik kısmı 1-2 yıl, % 19'luk kısmı 2-4 yıl, % 18'lik kısmı 4-6 yıl, % 15'lik kısmı 6-8 yıl, % 7'lik kısmı 8-10 yıl ve % 17'lik kısmı 10 yıldan fazla süreyle araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yapısal ve psikolojik güçlendirme boyutlarını ve duygusal bağlılık ve iş doyumu değişkenlerini ölçen 41 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi araştırma görevlilerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Yapısal güçlendirmeyi ölçmede Laschinger, Finegan, Shamian ve Wilk (2001) tarafından geliştirilen Çalışma Etkliliği Koşulları Anketi-II (Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II, CWEQ-II) kullanılmıştır. CWEQ-II, Kanter tarafından tanımlanan yapısal güçlendirmenin altı alt boyutunu ölçmeye yönelik 19 ifade ile yapısal geçerliliği test etmek amacıyla kullanılan iki ifadeli genel güçlendirme

(global empowerment) ölçeğinden oluşan bir ölçme aracıdır. Bu iki ifadeli ölçek sadece yapısal geçerlilik için kullanılmakta ve toplam güçlendirme puanına dahil edilmemektedir.

CWEQ-II, 5'li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Buna göre, katılımcılardan soru formunda verilen ifadeleri, mevcut işlerinde ne düzeyde yaşadıklarını, "1-Hiç, 3-Biraz ve 5-Çok" seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Ölçekten alınan yüksek puanlar, yüksek güçlendirme algısına işaret etmektedir. Gerek O'Brien (2010:34) gerekse Wagner ve arkadaşları (2010:452), yabancı güçlendirme literatüründe özellikle hemşire örneklemelerinde yaygın olarak kullanılan bu ölçeğin, hem hemşirelerin hem de genel olarak çalışanların iş çevrelerindeki yapısal güçlendirme algılamalarının ölçülmesinde geçerli ve güvenilir bir araç olarak kabul edildiğini ifade etmişlerdir.

CWEQ-II ölçeği, araştırmacılar tarafından Kasım 2011'de Dr. Heather K. Spence Laschinger'den talep edilmiş ve aynı ay içinde yazar, orijinal ölçme aracını, kullanım yönergesi ve izin formu ile birlikte göndermiştir. CWEQ-II, özellikle sağlık hizmetleri sektörü için geliştirilmiş bir ölçme aracı olduğu için, bu ölçekteki; sektöre özgü olduğu düşünülen "Hekimler dışındaki meslek üyelerinden (örneğin fizyoterapistler, örgüt terapistleri ve diyetisyenler gibi) fikir alma" ifadesinin³, farklı bilim dallarında görev yapan araştırma görevlileri için uygun olmayacağı düşünülerek ölçekten çıkarıl-

masına karar verilmiştir. Ölçeğin dilimize uyarlanması çalışması için ise, kalan 18 ifade, İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Türkçe formun çeviri geçerliliği, geri tercüme (ters çeviri) tekniği ile sınanmıştır. Bu çeviriler kıyaslanarak, ölçeğin bazı maddeleri tekrar gözden geçirilmiş ve ölçeğin son haline ulaşılmıştır.

Yapısal güçlendirme ölçeğinin geçerlilik analizleri sonucunda en iyi uyum iyiliği istatistiklerinin Laschinger ve arkadaşları'nın (2001) orijinal ölçeğindeki altı faktörlü yapıda elde edildiği görülmüştür ($\chi^2 / df = 0,956$, RMSEA=0,0001, SRMR=0,046, CFI=1,00, NFI=0,98, GFI=0,99, AGFI=0,99). Bu nedenle yapısal güçlendirmenin ölçümünde bu faktör yapısı kullanılmıştır. Ancak bu yapıda, orijinal ölçekten farklı olarak, kaynak boyutundan bir değişkenin destek boyutunda yer aldığı belirlenmiştir. Söz konusu madde incelendiğinde, "İhtiyaç duyduğunuz anlarda yardım" ifadesinin, katılımcılar tarafından bir kaynak olmaktan çok, örgüt içinde kendilerine sağlanan bir destek unsuru şeklinde algılandığı anlaşılmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu ölçmek için de Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument-PEI) kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki şeklinde isimlendirilmektedir. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin geçerliliğini test etmek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, dört faktörlü yapının uyum iyiliği istatistiklerinin iyi uyum gösterdiği belirlenmiştir ($\chi^2 / df = 1,120$, RMSEA=0,022, SRMR=0,090, CFI=1,00, NFI=0,97, GFI=0,98, AGFI=0,98). Bu nedenle psikolojik güçlendirmenin ölçümünde bu dört faktörlü yapı kullanılmıştır.

Çalışmanın sonuç değişkenlerinden biri olarak belirlenen duygusal bağlılık için Meyer, Allen ve Smith (1993:544) tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Anketi'nin (Measures of the Three Components of Organizational Commitment) sadece Duygusal Bağlılık alt ölçeğini oluşturan 6 maddesinden yararlanılmıştır. İş doyumunu için ise Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi'nin üç ifadeden oluşan alt ölçeği (Michigan Organizational Assessment Questionnaire Sub-scale), Bartlett'in (1999:76) çalışmasından dilimize uyarlanarak kullanılmıştır. İş doyumunu ve duygusal bağlılık ölçüm modellerinin geçerliliği de doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiş ve iş doyumunu için mükemmel uyum, duygusal bağlılık için iyi uyum ($\chi^2 / df = 3,261$, RMSEA=0,097, SRMR=0,041, CFI=0,99, NFI=0,98, GFI=1,00, AGFI=0,99) söz konusu olduğu bulunmuştur.

Psikolojik güçlendirme, duygusal bağlılık ve iş doyumuna ilişkin ifadelerde de 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre katılımcılardan, psikolojik güçlendirme, duygusal bağlılık ve iş doyumları ile ilgili ifadelere katılma düzeylerini "1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılmıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Belirtilen yüksek değerler; yüksek psikolojik güçlendirme algısını, duygusal bağlılığı ve iş doyumunu ifade etmektedir.

3.3. Analiz Yöntemi

Çalışmada, araştırma görevlilerinden elde edilen verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve iç tutarlılık katsayıları SPSS 17.0 yazılımı ile hesaplanmıştır. Önerilen araştırma modeli ise Lisrel 8.80 yazılımında yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile test edilmiştir. Çalışmada gerçekleştirilen model testi ile değişkenler arasındaki ilişkilerin doğası hakkında bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma modelinin test edilmesi için iki aşamalı yaklaşımdan yararlanılmıştır. İki aşamalı yaklaşım, ilk aşamada ölçüm modelinin sonrasında ise yapısal modelin test edilmesi esasına dayanmaktadır. Ölçüm modeli ile yapısal modelin doğalarının farklı olduğu gerekçesiyle ve bu fark nedeniyle ölçüm karmaşası yaşamaktan kaçınmak için iki aşamalı yaklaşımın kullanılması tavsiye edilmektedir (Kline, 2005:211-212; Şimşek, 2007:61). Yapısal modelin testi aşamasında alternatif modeller stratejisi kullanılarak aracılık ilişkisinin yapısı araştırılmıştır.

Ölçüm modelinin ve yapısal modelin uygunluğunun değerlendirilmesi için uyum iyiliği istatistiklerinden yararlanılmıştır. Bu aşamada ki-kare istatistiği (χ^2)-serbestlik derecesi (df) oranı (normlaştırılmış ki-kare - χ^2 / df), yaklaşık hata kareler ortalamasının karekökü (RMSEA), standardize artık kareler ortalamasının karekökü (SRMR), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), normlaştırılmış uyum indeksi (NFI), uyum iyiliği indeksi (GFI) ve düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) kullanılmıştır. Ayrıca yapısal model uygunluğu değerlendirilirken, alternatif modeller arasında yapılan karşılaştırmalar açısından çapraz geçerlilik indeksi (ECVI) ve tutarlı Akaike bilgi kriteri (CAIC) istatistikleri de göz önünde bulundurulmuştur. Kullanılan uyum iyiliği istatistiklerine ilişkin hedef değerler Tablo 1'de verilmiştir (Kline, 2005:135-144; Streiner, 2006:323; Şimşek, 2007:14).

Ölçme modeli ve yapısal modelin analiz edilmesinden önce, kullanılacak tahminleme yöntemini belirleyebilmek amacıyla verilerin çok değişkenli normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. Çok değişkenli istatistiklerde çarpıklık için $z=29,031$, basık-

Tablo 1: Uyum İyiliği İstatistikleri için Kabul Edilebilir ve İyi Uyum Değerleri

Uyum İyiliği İstatistiği	χ^2 / df	RMSEA	SRMR	CFI	NFI	GFI	AGFI
Kabul Edilebilir	< 5	< 0,08	< 0,10	> 0,90	> 0,90	> 0,90	> 0,90
İyi Uyum	< 2	< 0,05	< 0,05	> 0,95	> 0,95	> 0,95	> 0,95

lık için $z=13,806$ ve $\chi^2=1033,370$ (her üç istatistik için de $p=0,0001<0,01$) değerleri elde edilmiştir. Bu değerler verilerin çok değişkenli normallik varsayımını sağlamadığını ortaya koymaktadır.

Özellikle sosyal bilimlerde çok tercih edilen Likert tipi ordinal ölçeklerde çok değişkenli normallik varsayımının sağlanamaması sık görülebilen bir durumdur. Bu durumda veri tipi, dağılımı ve çalışmadaki örneklem hacmi göz önünde bulundurulduğunda kullanılması tavsiye edilen tahminleme yöntemi diyagonal ağırlıklandırılmış en küçük karelerdir (Mindrila, 2010: 61). Bu nedenle çalışmada tahminleme yöntemi olarak diyagonal ağırlıklandırılmış en küçük kareler tercih edilmiştir.

3.4. Bulgular

Analiz aşamasında ilk olarak yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, iş doymu ve duygusal bağlılığı ölçmekte kullanılan ölçme araçlarının tanımlayıcı istatistikleri ve güvenilirlikleri incelenmiştir. Ölçme araçlarının ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analizi sonucu bulunan cronbach alfa katsayıları Tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2'de görülen iç tutarlılık değerlerinin tamamı $\alpha = 0,70$ 'in üzerindedir. Buna göre ölçme araçlarının güvenilirliklerinin yüksek olduğu söylenebilir (Leech vd., 2005:67).

Tablo 2: Ölçme Araçlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve İç Tutarlılık Değerleri

Ölçme Araçları	İfade Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	İç Tutarlılık (Cronbach α) Katsayıları
Yapısal Güçlendirme (CWEQ-II)	20	2,8363	0,7430	0,935
Fırsat	3	3,3525	0,9043	0,780
Bilgi	3	2,7929	1,0621	0,919
Destek	4	2,6420	0,9968	0,902
Kaynak	2	2,8951	0,8967	0,825
Biçimsel Güç (JAS)	3	2,5583	0,9175	0,768
Biçimsel Olmayan Güç (ORS)	3	2,8889	0,9754	0,802
Genel Güçlendirme (GE) ⁴	2	2,7243	1,1300	0,902
Psikolojik Güçlendirme (PEI)	12	3,4403	0,6026	0,860
Anlamlılık	3	3,9547	0,8888	0,842
Yeterlilik	3	4,3772	0,6597	0,854
Özerklik	3	3,2977	0,9494	0,848
Etki	3	2,1317	0,8614	0,894
İş Doymu	3	3,5528	0,9755	0,728
Duygusal Bağlılık	6	3,2298	1,0299	0,892

Katılımcıların yapısal güçlendirme boyutlarından aldıkları ortalama puanlara bakıldığında, en yüksek ortalamaya sahip boyutun fırsat ($X=3,35$; $s=.90$), en düşük ortalamaya sahip boyutun ise biçimsel güç olduğu ($X=2,55$; $s=.91$) görülmektedir. Psikolojik güçlendirme boyutlarından alınan ortalama puanlarda ise; en yüksek ortalamaya sahip olunan boyut yeterlilik ($X=4,37$; $s=.65$), en düşük ortalamaya sahip olunan boyut ise etkidir ($X=2.13$; $s=.86$).

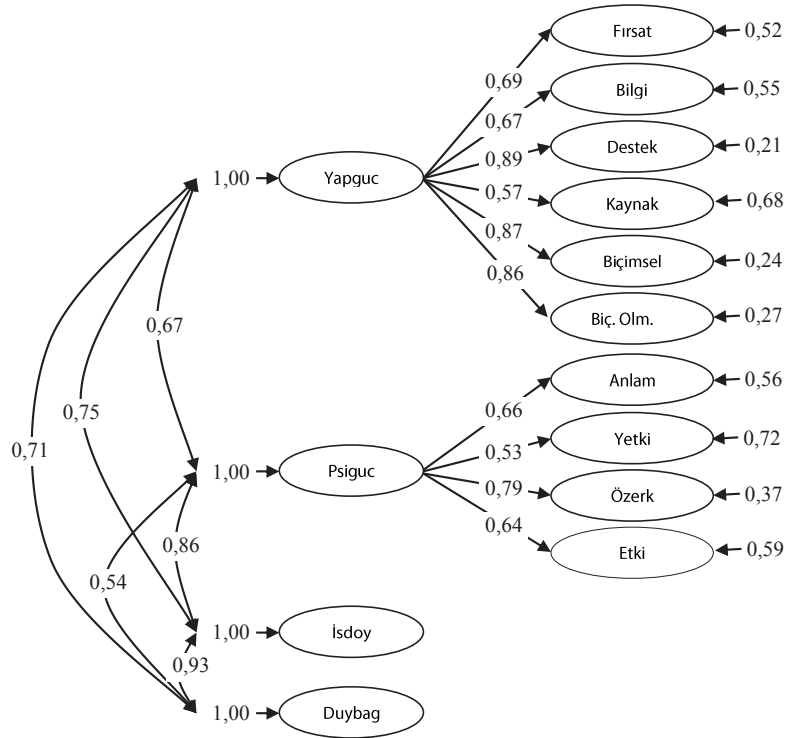
Araştırma modelinin sınanmasında, ilk aşamada ölçüm modeli bir bütün olarak ele alınmış ve model testi için uygun olup olmadığı incelenmiştir. Modelde bulunun tüm yollar istatistiksel olarak anlamlıdır ($t>1,96$, $p=0,05$) (Şimşek,2007:86). Ölçüm modeli için

elde edilen uyum iyiliği istatistikleri $\chi^2 / df=1,379$, RMSEA=0,040, SRMR=0,092, CFI=0,99, NFI=0,96, GFI=0,96, AGFI=0,96'dır. Bu değerler ölçüm modelinin genel olarak iyi uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Ölçüm modelinde örtük değişkenlere ilişkin elde edilen standardize yükler ve hata varyansları, yapısal modellerin testi aşamasında kullanılmıştır. Bu değerler ve her değişkendeki açıklanan varyans miktarları (R^2) Tablo 3'te özetlenmiş, ayrıca ölçüm modelinin örtük değişkenlerden oluşan bölümü, standardize değerleri ile Şekil 2'de sunulmuştur.

Ölçüm modeli iyi uyum gösterdiği için, yapısal modellerin analizine geçilmiştir. Yapısal modellerde

Tablo 3: Ölçüm Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Standardize Yük ve Hata Varyansları

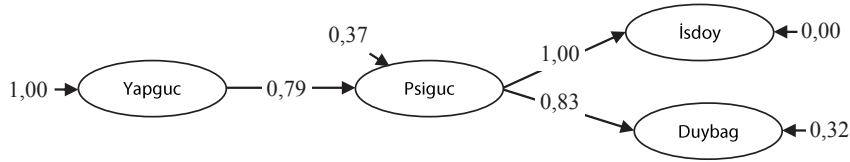
Boyut	Standardize Yük	Hata Varyansı	R ²	Boyut	Standardize Yük	Hata Varyansı	R ²
YAPISAL GÜÇLENDİRME				PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME			
Fırsat	0,69	0,52		Anlamlılık	0,66	0,56	
F1	0,75	0,44	0,56	A1	0,79	0,38	0,62
F2	0,82	0,33	0,67	A2	0,84	0,29	0,71
F3	0,77	0,41	0,59	A3	0,95	0,10	0,90
Bilgi	0,67	0,55		Yeterlilik	0,53	0,72	
B1	0,84	0,29	0,71	Y1	0,97	0,06	0,94
B2	0,98	0,04	0,96	Y2	0,93	0,13	0,87
B3	0,95	0,11	0,89	Y3	0,75	0,44	0,56
Destek	0,89	0,21		Özerklik	0,79	0,37	
D1	0,88	0,22	0,78	O1	0,88	0,23	0,77
D2	0,93	0,14	0,86	O2	0,78	0,40	0,60
D3	0,89	0,22	0,78	O3	0,87	0,24	0,76
D4 (K3)	0,83	0,31	0,69	Etki	0,64	0,59	
Kaynak	0,57	0,68		E1	0,85	0,28	0,72
K1	0,77	0,40	0,60	E2	0,96	0,07	0,93
K2	0,99	0,02	0,98	E3	0,90	0,20	0,80
Biçimsel Güç	0,87	0,24		İŞ DOYUMU			
BG1	0,84	0,29	0,71	ID1	0,90	0,18	0,82
BG2	0,61	0,62	0,38	ID2	0,65	0,57	0,43
BG3	0,88	0,23	0,77	ID3	0,71	0,50	0,50
Biçimsel Olmayan Güç	0,86	0,27		DUYGUSAL BAĞLILIK			
BOG1	0,79	0,37	0,63	DB1	0,77	0,40	0,60
BOG2	0,71	0,50	0,50	DB2	0,68	0,54	0,46
BOG3	0,88	0,22	0,78	DB3	0,87	0,24	0,76
				DB4	0,95	0,10	0,90
				DB5	0,84	0,29	0,71
				DB6	0,71	0,50	0,50



Şekil 2: Ölçüm Modeli

iki alternatif model test edilerek karşılaştırılmıştır. Bu modellerden ilki, araştırma modeli olarak da sunulmuş olan yapısal güçlendirme ile iş doymu ve duygusal bağlılık arasında psikolojik güçlendirmenin tam aracılık ettiği modeldir (Model 1). İkinci model ise aynı ilişkilerde psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık ettiği modeldir (Model 2).

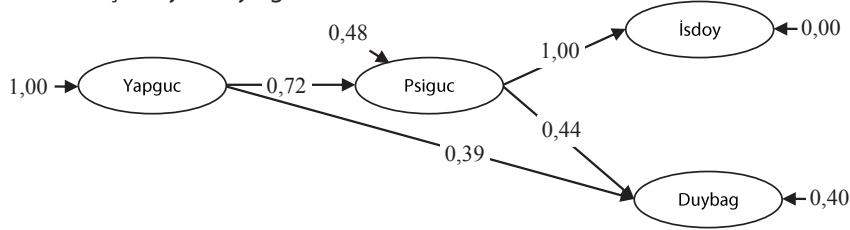
Tam aracılık modeli olan Model 1 için uyum iyiliği istatistikleri $\chi^2 / df = 1,328$, RMSEA=0,037, SRMR=0,10, CFI=0,99, NFI=0,96, GFI=0,96, AGFI=0,96'dır. SRMR istatistiği dışında modelin uyumunun iyi olduğu görülmektedir. Bu değer de 0,10'un üzerinde olmadığından kabul edilebilir. Birinci modeldeki değişkenler arası standardize yükler Şekil 3'te sunulmuştur.



Şekil 3: Tam Aracılık Yapısal Modeli (Model 1)

Kısmi aracılık modeli olan Model 2'de ise yapısal güçlendirme değişkeninin iş doymu ve duygusal bağlılık üzerine doğrudan etkisi de olduğu varsayımı ile modele iki yol daha eklenmiştir. Yapılan analiz sonucunda yapısal güçlendirme ile iş doymu arasındaki doğrudan ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($t=1,61 < 1,96$, $p=0,05$) görülmüştür. Bu ilişki modelden çıkarılarak tekrar sınama yapılmıştır. Model 2'nin son hali için uyum iyiliği istatistikleri

$\chi^2 / df = 1,281$, RMSEA=0,034, SRMR=0,96, CFI=0,99, NFI=0,96, GFI=0,96, AGFI=0,96'dır. Bu değerler, Model 2'nin Model 1'den, az farkla da olsa, daha iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Model 2'deki değişkenler arası standardize yükler Şekil 4'te sunulmuştur. İki modelin daha detaylı olarak karşılaştırılabilmesi için CAIC ve ECVI değerleri de Tablo 4'te karşılaştırılmıştır.



Şekil 4: Kısmi Aracılık Yapısal Modeli (Model 2)

Tablo 4'te sunulmuş olan ECVI ve CAIC istatistikleri için daha küçük değerler modelin tercih edilmesini sağlamaktadır (Kline, 2005: 143). Bu nedenle, modellere ilişkin tüm uyum iyiliği istatistikleri göz önünde bulundurularak, aynı yapıyı açıklayan alternatif iki modelden kısmi aracılık içeren Model 2 tercih edil-

miştir. Buna göre yapısal güçlendirme, iş doymunu tamamen psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir. Yapısal güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerine etkisi ise kısmen doğrusal, kısmen ise psikolojik güçlendirme aracılığı ile ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4: Model 1 ve Model 2 İçin Karşılaştırmalı Uyum İyiliği Değerleri

İstatistik	Model CAIC	Doymuş Model CAIC	Model ECVI	Doymuş Model ECVI
Model 1	1066,94	5064,59	4,30	6,45
Model 2	1035,34	5064,59	4,15	6,45

Kabul edilen kısmi aracılık modeli doğrultusunda, model değişkenleri arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler Tablo 5'te görülmektedir.

Sonuçta kabul edilen modeldeki yapısal eşitlikler aşağıdaki gibidir:

Psikolojik Güçlendirme = $0,72 * \text{Yapısal Güçlendirme}$, Hata varyansı = $0,48$ ($R^2 = 0,52$)

İş Doymu = $1,00 * \text{Psikolojik Güçlendirme}$, Hata varyansı = 0 ($R^2 = 1,00$)

Duygusal Bağlılık = $0,44 * \text{Psikolojik Güçlendirme} + 0,39 * \text{Yapısal Güçlendirme}$, Hata varyansı = $0,40$ ($R^2 = 0,60$)

Modeldeki yapısal eşitlikler incelendiğinde, yapısal güçlendirme değişkeninin psikolojik güçlendirme de-

Tablo 5: Kısmi Aracılık Modeli İçin Model Değişkenleri Arasındaki Standardize Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

	Standardize Dolaylı Etki	Standardize Doğrudan Etki		Standardize Toplam Etki	
	Yapısal Güçlendirme	Yapısal Güçlendirme	Psikolojik Güçlendirme	Yapısal Güçlendirme	Psikolojik Güçlendirme
Psikolojik Güçlendirme		0,72		0,72	
İş Doymu	0,72		1,00	0,72	1,00
Duygusal Bağlılık	0,32	0,39	0,44	0,71	0,44
Anlamlılık	0,46		0,64	0,46	0,64
Yeterlilik	0,36		0,50	0,36	0,50
Özerklik	0,56		0,77	0,56	0,77
Etki	0,44		0,61	0,44	0,61
Fırsat		0,69		0,69	
Bilgi		0,67		0,67	
Destek		0,89		0,89	
Kaynak		0,57		0,57	
Biçimsel Güç		0,87		0,87	
Biçimsel Olmayan Güç		0,86		0,86	

ğişkenindeki varyans değişiminin % 52'sini açıkladığı görülmektedir. Psikolojik güçlendirme değişkeni ise iş doymu değişkenindeki varyans değişimini tam olarak açıklamaktadır. Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme değişkenlerindeki değişim ise toplam olarak duygusal bağlılık değişkenindeki varyans değişiminin % 60'ını açıklamaktadır. Yapısal güçlendirme değişkeninin duygusal bağlılık üzerine doğrudan etkisinin yanı sıra, psikolojik güçlendirme değişkeni aracılığı ile de 0,32 düzeyinde bir dolaylı etkisi de söz konusudur. Doğrudan ve dolaylı etkiler göz önünde bulundurulduğunda, yapısal güçlendirme değişkeninin duygusal bağlılık değişkeni üzerinde 0,71 ($R^2=0,50$) düzeyinde etkisi söz konusudur. Buna göre, duygusal bağlılık değişkenindeki varyans değişiminin % 50'si doğrudan ve dolaylı olarak yapısal güçlendirmeden kaynaklanmaktadır.

Ayrıca yapısal güçlendirme değişkeni, iş doymu üzerinde psikolojik güçlendirme aracılığı ile 0,72 ($R^2=0,52$) düzeyinde dolaylı etkiye sahiptir. Buna göre iş doymundaki varyans değişiminin % 52'si dolaylı olarak yapısal güçlendirmeden kaynaklanmaktadır.

Bulgulara ve sonuç modele dayanarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Yapısal güçlendirme psikolojik güçlendirmeyi doğrudan, pozitif ve güçlü olarak etkilemektedir.
- Psikolojik güçlendirme iş doymunu ve duygusal bağlılığı doğrudan ve pozitif etkilemektedir. İş doymu üzerine tam bir etkiden söz edilebilirken, duygusal bağlılık üzerindeki etki orta düzeydedir.
- Yapısal güçlendirme, iş doymunu psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı olarak; duygusal

bağlılığı ise hem doğrudan hem de psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı olarak pozitif etkilemektedir. İş doymu üzerindeki dolaylı ve buna bağlı olarak toplam etki güçlüdür. Duygusal bağlılık açısından ise, hem doğrudan hem de dolaylı etki orta düzey, hatta zayıfa yakın görünmesine karşın toplam etki değerlendirildiğinde yapısal güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde de güçlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın sonuçlarına göre; kurumun araştırma görevlilerine sağladığı fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel ve biçimsel olmayan güç gibi olanakların, onların kendilerini psikolojik açıdan güçlendirilmiş hissetmelerini sağlayacağı söylenebilir. Bu durumda, araştırma görevlilerinin iş doymu ve kurumlarına hissettikleri duygusal bağlılık artmaktadır. Ayrıca, yapısal güçlendirme koşullarında yapılacak iyileştirmelerin, çalışanların duygusal bağlılıklarını doğrudan artırıcı bir etkisi de bulunmaktadır. Duygusal bağlılık, yöneticilerin, gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri ve çalışanlarına aşlamak istedikleri bağlılık biçimi olduğundan, bunu sağlamak isteyen üniversite ve/veya fakülte yöneticilerinin, yapısal güçlendirme koşullarının iyileştirilmesine önem vermeleri önerilebilir.

Araştırma görevlilerinin yapısal güçlendirme boyutlarından aldıkları ortalama puanlar değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamaya sahip boyutun fırsat, en düşük ortalamaya sahip boyutun biçimsel güç olduğu görülmüştür. Buna göre araştırma görevlilerinin, yaptıkları işin doğası gereği bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatı sağlayan iş koşullarına sahip olduk-

larını, ancak işlerinde takdir yetkisi kullanma ve işlerinin görünürlüğü gibi unsurlarla belirlenen biçimsel güç açısından kendilerine sunulan olanakları düşük olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Psikolojik güçlendirme boyutlarından alınan ortalama puanlar incelendiğinde ise; en yüksek ortalamaya sahip olunan boyutun yeterlilik, en düşük ortalamaya sahip olunan boyutun ise etki olduğu dikkat çekmektedir. Buna göre araştırma görevlilerinin işlerini yapabilmeleri konusunda kendilerine güven duyduklarını ancak özellikle çalıştıkları bölümdeki sonuçlar üzerindeki etkilerinin düşük olduğunu hissettiklerini söylemek mümkündür. Bu bulgulara göre; araştırma görevlilerini çalıştıkları bölümün ve/veya anabilim dalının karar alma mekanizmalarına dahil ederek gerçekleşen olaylar üzerinde etkileri olduğunu hissetmeleri sağlanabilir. Bunun yanı sıra, yaptıkları önemli işleri örgüt içinde duyurmanın ve takdir etmenin, bu başarıları maddi veya manevi açıdan ödüllendirmenin,

onların iş doyumunu ve duygusal bağlılıklarını yükseltmede olumlu sonuçlar vereceği söylenebilir.

Çalışmada yer alan değişkenlerin ölçümünün, kişisel algılara dayanması ve kişisel beyan yoluyla ölçülmesi ve ayrıca katılımcıların sosyal arzulanırlık (beğenirlik) doğrultusunda cevap verme olasılıkları çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Bu nedenle, çalışmanın bulguları değerlendirilirken bu sınırlılıkların göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılara, hem daha büyük araştırma görevlileri örneklemleri ile çalışmaları hem de farklı meslek örneklemlerinde uygulama yapmaları önerilebilir. Son olarak da, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin farklı değişkenlerle ilişkilerinin araştırılmasının, konunun gelişimi ve farklı neden sonuç ilişkilerinin ortaya konabilmesi açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

SON NOTLAR

¹ Kanter, R.M. Men ve Women of the Corporation, New York, Basic Books, 1977 (1st Edition.), 1993 (2nd Edition.)

² 90 adrese gönderilen e-postalar, kota problemleri, adresin doğru olmaması ya da artık kullanılmaması gibi nedenlerle ulaştırılmamıştır.

³ "Seeking out ideas from professionals other than physicians, e.g., Physiotherapists, Occupational Therapists, Dieticians".

⁴ Genel güçlendirme boyutu, orijinal çalışmada yalnızca yapısal güçlendirme boyutlarının kontrolü (bir an-

lamda içsel tutarlılık) amacıyla kullanılması önerilen bir değişkendir. Genel güçlendirme boyutunun; fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güç ve biçimsel olmayan güç boyutları ile ilişkilerinin güçlü olması beklenmektedir. Nitekim bu çalışmada da kontrol amacıyla genel güçlendirme ölçeği ile diğer yapısal güçlendirme ölçeği boyutları arasındaki korelasyonlara bakılmış; boyutlar arasında anlamlı ve güçlü ilişki bulunmuştur (fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güç ve biçimsel olmayan güç boyutları için korelasyon değerleri sırayla $r = .525, .447, .672, .548, .599, .597$ 'dir, $p=.000$).

KAYNAKLAR

Armstrong, K.J. ve Laschinger, H. (2006) "Structural Empowerment, Magnet Hospital Characteristics, and Patient Safety Culture: Making the Link" *Journal of Nursing Care Quality*, 21(2):124-132.

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.

Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008) "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü" *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1):111-128.

Bartlett, K.R. (1999) "The Relationship between Training and Organizational Commitment in The Health Care Field" The Degree of Doctor of Philosophy, Urbana, The University of Illinois.

Blau, J.R. ve Alba, R.D. (1982) "Empowering Nets of Participation" *Administrative Science Quarterly*, 27:363-379.

Bolat, T. (2003) "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3-4):199-219.

Boonyarit, I., Chomphupart, S, Arin, N. (2010) "Leadership, Empowerment and Attitude Outcomes" *The Journal of Behavioral Science*, 5(1):1-14.

Bowen, D. ve Lawler, E. (1992) "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When?" *Sloan Management Review*, 33:31-39.

Chiang, C.F. ve Jang, S.S. (2008) "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies" *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1):40-61.

Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988) "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice" *Academy of Management Review*, 13:471-482.

Çavuş, M.F. (2008) "Personeli Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma" *Journal of Yasar University*, 3(10):1287-1300.

Çavuş, M.F. ve Akgemci, T. (2008) "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20:229-244.

Çavuş, M.F. ve Demir, Y. (2010) "The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research on Staff Nurses in Turkish State Hospitals" *Canadian Social Science*, 6(4):63-72.

Çekmecelioglu, H.G. ve Keleş, Ö. (2008) "Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" *2008 Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı-İşletmecilikte Yeni Gelişmeler ve Fırsatlar*, 129-141.

Çöl, G. (2008) "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1):35-46.

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*, 49-56.

- Demir, K. (2010) "İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşyerinde Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi: Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dickson, K.E. ve Lorenz, A. (2009) "Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation" *Institute of Behavioral and Applied Management*, 166-191.
- Doğan, S. (2003a) *Personel Güçlendirme (Empowerment)*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2003b) "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi" *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29:177-203.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. ve Castaneda, M.B. (1994) "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition" *Journal of Applied Psychology*, 79(3):370-380.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003) "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması" *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1):7-24.
- Gümüştekin, G.E ve Emet, C. (2007) "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi" *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17:90-116.
- Hauck, A., Griffin, M.T.Q. ve Fitzpatrick, J.J. (2011) "Structural Empowerment and Anticipated Turnover Among Critical Care Nurses" *Journal of Nursing Management*, 19:269-276.
- Hu, S.L.Y. ve Leung, L. (2003) "Effects of Expectancy-Value, Attitudes, and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace" *Telematics and Informatics*, 20(4):365-382.
- Işın, A.F. (2009) "Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kline, R.B. (2005) *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. 2nd Edition, New York, The Guilford Press.
- Kluska, K.M., Laschinger, H.K.S. ve Kerr, M.S. (2004) "Staff Nurse Empowerment and Effort-Reward Imbalance" *Nursing Leadership*, 17(1):112-128.
- Knol, J. ve Van Linge, R. (2009) "Innovative Behaviour: The Effect of Structural and Psychological Empowerment on Nurses" *Journal of Advanced Nursing*, 65(2):359-370.
- Ko, J.W., Price, J.L. ve Mueller, C.W. (1997) "Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea" *Journal of Applied Psychology*, 82(6):961-973.
- Laschinger, H.K.S., Wong, C., McMahan, L. ve Kaufman, C. (1999) "Leader Behavior Impact on Staff Nurse Empowerment, Job Tension and Work Effectiveness" *Journal of Nursing Administration*, 29(5):28-39.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E. ve Shamian, J. (2001) "Promoting Nurses' Health: Effect of Empowerment on Job Strain and Work Satisfaction" *Nurs Economics*, 19(2):42-52.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. ve Wilk, P. (2001) "Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model" *Journal of Nursing Administration*, 31(5):260-272.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. ve Wilk, P. (2003a) "Workplace Empowerment as a Predictor of Nurse Burnout in Restructured Healthcare Settings" *Longwoods Review*, 1(3):2-11.
- Laschinger, H.K.S., Almost, J. ve Tuer-Hodes, D. (2003b) "Workplace Empowerment and Magnet Hospital Characteristics" *Journal of Nursing Administration*, 33(7/8):410-422.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J., Wilk, P. (2004) "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction" *Journal of Organizational Behavior*, 25(4):527-545.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J. ve Wilk, P. (2009a) "Context Matters: The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment" *Journal of Nursing Administration*, 39(5):228-235.
- Laschinger, H.K.S., Leiter, M., Day, A. ve Gilin, D. (2009b) "Workplace Empowerment, incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes" *Journal of Nursing Management*, 17:302-311.
- Laschinger, H.K.S., Gilbert, S., Smith, L.M. ve Leslie, K. (2010) "Towards a Comprehensive Theory of Nurse/Patient Empowerment: Applying Kanter's Empowerment Theory to Patient Care" *Journal of Nursing Management*, 18:4-13.
- Leech, N.L., Barrett, K.C. ve Morgan, G.A (2005) *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation, 2nd Edition*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Luthans, F. (2002) *Organizational Behavior*, 9th Edition., United States, McGraw-Hill.

Mainiero, L.A. (1986) "Coping with Powerlessness: The Relationship of Gender and Job Dependency to Empowerment-Strategy Usage" *Administrative Science Quarterly*, 31:633-653.

Martinko, M.J. ve Gardner, W.L. (1982) "Learned Helplessness: An Alternative Explanation for Performance Deficits" *Academy of Management Review*, 7:195-204.

Manojlovich, M. ve Laschinger, H.K.S (2002) "The Relationship of Empowerment and Selected Personality Characteristics to Nursing Job Satisfaction" *Journal of Nursing Administration*, 32(11):586-595.

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. (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment" *Human Resource Management Review*, 1(1):61-89.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997) *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, London, Sage Publications Inc.

Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993) "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization" *Journal of Applied Psychology*, 78(4):538-551.

Meyer, J.P., Smith, C.A. (2000) "HRM Practises and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model" *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4):319-332.

Míndrilă, D. (2010) "Maximum Likelihood (ML) and Diagonally Weighted Least Squares (DWLS) Estimation Procedures: A Comparison of Estimation Bias with Ordinal and Multivariate Non-Normal Data" *International Journal of Digital Society*, 1(1):60-66.

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 Inc.

Murat, G. (2001) "Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme" *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 4(16):113-126.

O'Brien, J.L. (2010) "Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers" Degree of Doctor of Philosophy, New Jersey, The State University of New Jersey.

Özgen, H. ve Türk, M.(1997) "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personeli Güçlendirme (Empowerment)" *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4):75-86.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974) "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians" *Journal of Applied Psychology*, 59(5):603-609.

Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001) "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support" *Journal of Applied Psychology*, 86(5):825-836.

Robbins, T.L., Crino, M.D., Fredendall, L.D. (2002) "An Integrative Model of the Empowerment Process" *Human Resource Management Review*, 12:419-443.

Sabiston, J.A. ve Laschinger, H.K. (1995) "Staff Nurse Work Empowerment and Perceived Autonomy: Testing Kanter's Theory of Structural Power in Organizations" *Journal of Nursing Administration*, 25(9):42-50.

Sarmiento, T.P., Laschinger, H.K.S. ve Iwasiw, C. (2004) "Nurse Educators' Workplace Empowerment, Burnout, and Job Satisfaction: Testing Kanter's Theory" *Journal of Advanced Nursing*, 46(2):134-143.

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

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

Spreitzer, G.M., DeJansz, S.C. ve Quinn, R.E. (1995) "Empowered to Lead: Psychological Empowerment and Transformational Leadership" *Center for Effective Organizations Publication*, 1-32.

Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. ve Nason, S.W. (1997) "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain" *Journal of Management*, 23(5):679-704.

Spreitzer, G.M., DeJanasz, S.C., Quinn, R.E. (1999) "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership" *Journal of Organizational Behavior*, 20(4):511-526.

Streiner, D.L. (2006) "Building A Better Model: An Introduction to Structural Equation Modeling" *The Canadian Journal of Psychiatry*, 51(5):317-324.

Şen, Y. (2008) "Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, Ö.F. (2007) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara, Siyasal Basın Yayın Dağıtım.

Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990) "Cognitive Elements of Empowerment" *Academy of Management Review*, 15(4):666-681.

Tolay, E. (2003) "Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ullum, A.G. (2011) "Understanding The Determinants of Job Satisfaction" Degree of Master of Science in Nursing, San Diego State University.

Vacharakiat, M. (2008) "The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction and Organization Commitment Between Filipino and American Registered Nurses Working in the USA" Degree of Doctor of Philosophy Nursing, George Mason University, Fairfax VA.

Wagner, J., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., Warren, S. (2010) "The Relationship between Structural Empowerment and Psychological Empowerment for Nurses: A Systematic Review" *Journal of Nursing Management*, 18:448-462.

Wasti, S.A. (2000) "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi" *Erciyes Üniversitesi Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 401-410.

Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003) "Personeli Güçlendirme" *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1:131-142.

Zimmerman, M.A., Israel, B.A., Schulz, A. ve Checkoway, B. (1992) "Further Explorations in Empowerment Theory: An Empirical Analysis of Psychological Empowerment" *American Journal of Community Psychology*, 20(6):707-727.

