

İŞGÖRENLERİN GÜÇLENDİRME ALGILARININ SORUMLULUK ÜSTLENME DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İŞE ADANMIŞLIK VE İŞ TATMİNİ DEĞİŞKENLERİNİN ARACILIK ROLÜ

Ceyda MADEN EYİUSTA

Yrd. Doç.Dr. ,İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümü ceyda.maden@kemerburgaz.edu.tr

ÖZET:Bu çalışmanın başlıca amacı işgörenlerin örgütlerindeki güçlendirme uygulamaları ile ilgili algılarının, iş tatmini ve işe adanmışlık yoluyla, sorumluluk üstlenme davranışlarını etkileyip etkilemediğini kavramsal bir model üzerinden deneysel olarak test etmektir. Çalışma kapsamında, İstanbul'da, finans, eğitim, telekomünikasyon, teknoloji, inşaat ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren farklı kurumlardaki 242 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Yapılan yapısal eşitlik modeli analizleri sonucunda, işgörenlerin güçlendirme algıları ile iş tatminleri ve işe adanmışlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bununla beraber, işgörenlerin işe adanmışlıklarının sorumluluk üstlenme davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür; iş tatmininin bu davranışlar üzerinde negatif bir etkisi olduğu saptanmıştır. İş tatmini ve işe adanmışlık değişkenlerinin işgörenlerin güçlendirme algıları ve sorumluluk üstlenme davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını öne süren hipotezler de aracılık testleriyle doğrulanmıştır. İşgörenlerin güçlendirme algısı ile sorumluluk üstlenme davranışları arasındaki ilişkiye ve iş tatmini ile işe adanmışlık değişkenlerinin bu ilişkideki aracılık rolüne odaklanan bu çalışmanın bulgularının, iş dünyasındaki uygulamalara çeşitli katkılar sağlayacağı ve ülkemizde benzer konularda yapılabilecek diğer çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirme, iş tatmini, işe adanmışlık, sorumluluk üstlenme

THE IMPACT OF EMPLOYEES' EMPOWERMENT PERCEPTIONS ON TAKING CHARGE: MEDIATING ROLES OF WORK ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION

ABSTRACT: The main purpose of this study is to test a structural model that demonstrates the effects of employees' empowerment perceptions on taking charge mediated through job satisfaction and work engagement. The sample includes 242 employees who work in various industries in Istanbul, including financial services, education, telecommunication and technology, construction, and manufacturing. The structural equation modeling analyses show that there is a significant and positive relationship between employees' perceptions of empowerment and their level of job satisfaction and work engagement. The results also indicate that work engagement influences taking charge positively while job satisfaction has a negative impact on this behavior. Finally, hypotheses on the mediating roles of work engagement and job satisfaction in the relationship between empowerment perceptions and taking charge have been supported. The results of this study, which examines the effects of employees' empowerment perceptions on taking charge mediated through job satisfaction and work engagement, have certain practical implications and may shed light on the similar studies conducted in Turkey.

Keywords: Empowerment, job satisfaction, work engagement, taking charge

JEL Classification: M10

1. Giriş

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, iş performansının anlamı büyük ölçüde değişmiştir. Geleneksel anlamda performans, bir işgörenin iş tanımında yer alan görevleri yerine getirmekteki başarısı olarak ele alınırken; güncel yaklaşım performans tanımının içine işgörenlerin bireysel sorumluluklarının ötesine geçmelerini gerektiren birtakım davranışları da dâhil etmektedir (Griffin, Neal ve Parker, 2007). Geleneksel anlayışa göre başarılı bir işgören, işine özgü davranışları başarılı bir şekilde yerine getirerek çalıştığı işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunan kişidir (Campbell, McCloy, Oppler ve Sager, 1993). Günümüzde ise iş ve örgütlerin değişen doğası, üstlerin ve yöneticilerin işgörenlerden karmaşık taleplerde bulunmalarına neden olmaktadır (Campbell, 2000). Önceki dönemlerde bir işgörenin başarılı addedilmek için işini, kendisinden beklenen düzeyde yapması yeterliyken bugünün yöneticileri işgörenlerden, işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk üstlenmelerini beklemektedirler.

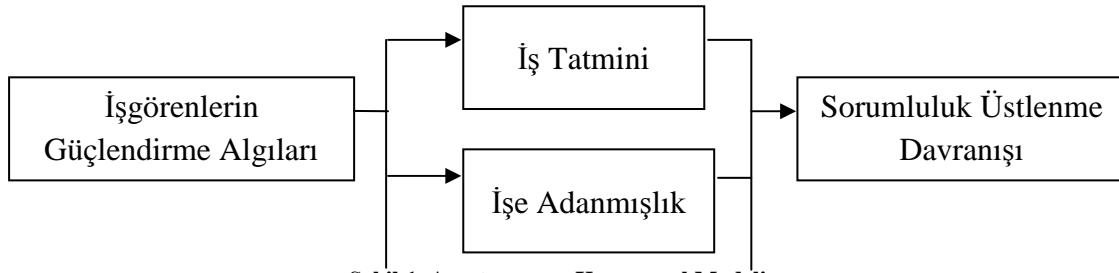
İşgörenlerin bir işin gerçekleştirilme şekline dair örgütsel düzeyde fonksiyonel bir değişim yaratma çabalarını ifade eden sorumluluk üstlenme davranışlarına yönelik mevcut çalışmalar (Morrison ve Phelps, 1999), bu davranışların farklı bağlamsal ve bireysel nedenleri üzerinde durmuşlardır. Bu çalışmalara göre, üst yönetimin alt kademlerden gelen öneri ve değişim girişimlerine ne derece destek verdiği (Ashford, Rothbard, Piderit ve Dutton, 1998; Morrison ve Phelps, 1999; Scott ve Bruce, 1994) ve destekleyici grup normları (Ashford vd.,1998; Scott ve Bruce, 1994) işgörenlerin sorumluluk üstlenme davranışlarını etkilemektedir. Bireysel nedenlere bakıldığında ise, öz yeterlilik hissinin (Graham, 1986; Morrison ve Phelps, 1999; Sitkin ve Pablo, 1992) ve değişim yaratmaya yönelik hissedilen sorumluluğun (Frese, Kring, Soose ve Zempel, 1996; Graham, 1986; Morrison ve Phelps, 1999) işgörenlerin sorumluluk üstlenme eğilimlerini arttıracakları öne sürülmektedir.

Sorumluluk üstlenme davranışının bağlamsal ve bireysel düzeydeki öncülleriyle ilgili anlamlı bulgular ortaya koyan mevcut çalışmalarda önemli bir eksiklik, söz konusu davranışları, çalışanlara yaptıkları işle ilgili karar verme fırsatı sunan yüksek katılımlı insan kaynakları (İK) uygulamaları ile ilişkilendirmemiş olmalarıdır. Oysaki bu uygulamalar, işgörenlerde örgütleri tarafından önemsendikleri ve desteklendikleri algısı uyandırarak; bu kişilerin işlerinden daha fazla tatmin olmalarına, daha adanmış hissetmelerine ve buna bağlı olarak örgütleriyle aralarında pozitif bir değişim ilişkisi başlamasına neden olabilir (Allen,

Shore ve Griffeth, 2003; Eisenberger, Huntington, Hutchinson ve Sowa, 1986). Bu pozitif ilişki, yüksek katımlı İK uygulamalarının önemli bir iş kaynağı (job resource) olarak yarattığı içsel motivasyonla beraber (Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006; Salanova ve Schaufeli, 2008) işgörenlerin işlerinde daha fazla sorumluluk üstlenmelerini sağlayabilir.

Yüksek katımlı İK uygulamaları arasında yer alan ve kişilerin işlerinde farklı roller-sorumluluklar almalarını ve bu yolla daha fazla etki sahibi olmalarını sağlayan güçlendirme de işgörenlerin iş ortamında daha fazla sorumluluk almalarını tetikleyen önemli uygulamalardan biridir. Güçlendirme yoluyla etki alanları ve karar alma yetkileri genişleyen işgörenler (Erstad, 1997) işlerinde daha fazla kontrole sahip olurlar. Bu kişilerin, artan iş tatmini ve adanmışlık hissi ile birlikte daha sık sorumluluk üstlenme davranışı sergileyecekleri düşünülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, bu çalışmanın başlıca amacı, işgörenlerin örgütlerindeki güçlendirme uygulamaları ile ilgili algılarının, iş tatmini ve işe adanmışlık yoluyla, sorumluluk üstlenme davranışlarını etkileyip etkilemediğine yönelik araştırma problemini Şekil 1’de gösterilen kavramsal model üzerinden test etmektir. Söz konusu modelin test edilmesiyle elde edilen bulguların, güçlendirmeye yönelik işgören algılarının tutumsal (iş tatmini ve işe adanmışlık) ve davranışsal (sorumluluk üstlenme davranışı) sonuçlarına ışık tutacağı düşünülmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

2. Teorik Çerçeve

2.1. Güçlendirme

Küresel iş ortamının ve rekabetin ortaya çıkardığı yeni yönetim kavramlarından birisi olan “güçlendirme (empowerment)” kavramı, son yıllarda yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış, endüstriyel psikoloji alanlarını kapsayan geniş bir yazına yayılmış ve çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Conger ve Kanungo (1988, s. 474) güçlendirmeyi, “örgüt üyelerinde güçsüzlük hissi yaratan koşulların belirlenmesi ve bunların resmi uygulamalar ve kişilere yetkinlik bilgisi veren resmi olmayan tekniklerle ortadan kaldırılması yoluyla örgüt üyeleri arasında öz yeterlilik hissini artırma süreci” olarak tanımlamışlardır. Bu yazarlar güçlendirmeyi, ‘yetki veren’ değil ‘etkinleştiren’ bir süreci kapsayan güdüsel bir kavram olarak görmüşlerdir. Thomas ve Valthouse (1990), Conger ve Kanungo’nun (1988) çalışmalarından yola çıkarak, güçlendirmeye algısal bir boyut getirmişler ve güçlendirmenin, “bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört algısal boyut tarafından açıklanan içsel görev motivasyonu” (Lee ve Koh, 2001, s.685) olduğunu ileri sürmüşlerdir. Spreitzer da (1995), bir önceki tanımlamaya benzer şekilde güçlendirmeyi, “anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan güdüsel bir yapı” olarak tanımlamıştır (Spreitzer, 1995, s. 1444).

Yukarıda bahsi geçen tanımlardan da anlaşılacağı üzere yazında, güçlendirmenin iki farklı boyutuna vurgu yapılmıştır: yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme. Yapısal güçlendirme, iş ortamında bilgiye, kaynağa, desteğe ve öğrenme fırsatlarına erişim imkânı sağlayan uygulama ya da uygulamalar olarak tanımlanmıştır (Kanter, 1993). Bu tanıma göre, “bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması” (Hales ve Klidas, 1998, s.89); “karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da içine alacak şekilde yeniden dağıtılması” (Cunningham, Hyman ve Baldrig, 1996); “işgörelere işleriyle ilgili kararlar vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortam sağlanması” (Ersad, 1997, s. 325) gibi uygulamalar yapısal güçlendirme faaliyetleri içerisine girer. Psikolojik güçlendirme ise Spreitzer’in (1995) tanımına uygun olarak anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarını içeren ve iş rolüne karşı pasif değil aktif bir eğilimi yansıtan güdüsel bir kavram olarak tanımlanmıştır. Konuyla ilgili önceki çalışmalarda, örgütlerdeki yapısal güçlendirme faaliyetleri ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür (Kanter, 1993; Laschinger, Finegan ve Shamian, 2001; Laschinger, Finegan, Shamian ve Wilk, 2004; Spreitzer, 1996).

Yazında motivasyonel bir olgu olarak tanımlanan güçlendirme kavramının (Conger ve Canungo, 1988) önemli sonuçlarından biri yine motivasyonel bir kavram olan iş tatminidir (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013). İş tatmini, Locke (1969) tarafından “bir bireyin işini başarı ile tamamlamasıyla sonuçlanan ve kişiye haz veren duygusal bir durum” şeklinde tanımlanmıştır (Schwepker, 2001, s.41). Güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan önceki çalışmalarda, örgütlerdeki yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işgörenlerin iş tatminini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Bordin, Bartram ve Casimir, 2007; Fulford ve Enz, 1995; Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Spreitzer, 1996).

Güçlendirme yoluyla örgütler, işgörenlerinin farklı roller ve sorumluluklar üstlenmelerine ve böylece artan özerklikle birlikte işlerinde daha etkili olmalarına izin verirler. Güçlendirme sonucu elde edilen takdir yetkisi ve etki gücü, işgörenlerde daha fazla destek, güven ve içsel motivasyon hissi yaratarak bu kişilerin iş tatmini gibi olumlu tutumlara sahip olmalarına neden olur (Eby, Freeman, Rush ve Lance, 1999; Lawler, 1986). Karar almaya daha fazla katılan, işlerinde kontrol gücüne ve özerkliğe sahip olan işgörenler işlerinden daha fazla tatmin olurlar çünkü bu kişiler, yaptıkları işle önemli sonuçlara etki ettiklerine inanır ve kendilerini işin önemli bir parçası olarak görürler (Liden vd., 2000). Benzer şekilde güçlendirme algısına sahip işgörenler, işlerinde daha yetkin olduklarını hissederler ve bu da “öz yeterlilik” algılarını olumlu yönde etkileyerek daha fazla iş tatmini duymalarını sağlar. (Bordin vd., 2007). Güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisinin bir nedeni de güçlendirme yoluyla,

yapılan işin daha anlamlı hale gelmesidir. Yapılan işin amacı ya da gerekleri ile bireyin inançları, değerleri ve standartları arasındaki yüksek uyumu ifade eden anlamlılık (Hackman ve Oldham, 1980; Spreitzer, 1995) iş tatmininin önemli bir belirtisidir. Buna göre, işini anlamlı ve değerli olarak algılayan bireyler, diğer bireylere göre daha yüksek iş tatminine sahiptir. Güçlendirme yoluyla işlerinin daha anlamlı olduğuna inanan işgörendenlerin iş tatminlerinin de daha yüksek olduğu çalışmalarda ortaya koyulmuştur (Dickson ve Lorenz, 2009; Fulford ve Enz, 1995; Kitapçı vd., 2013; Laschinger vd., 2001).

Örgütlerdeki güçlendirme faaliyetlerinin önemli sonuçlarından biri de çalışanların işe adanmışlıklarını arttırmalarıdır. Adanmışlık yazında, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan; işle ilgili olumlu ve doyurucu ruhsal bir durum olarak tanımlanmaktadır (Kimura, 2011). Adanmışlık kavramı, bir anlık ve kendine özgü bir duruma değil; tek bir nesneye, kişiye ya da davranışa odaklanmayan, daha kalıcı ve yaygın duygusal-bilişsel bir duruma karşılık gelmektedir (Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002). Salanova ve Schaufeli (2008) işe adanmışlığın, hedef odaklı davranış ve amaçları gerçekleştirmekte kararlılık sağlayan; yüksek seviyede etkinleştirme (dinçlik) ve işle özdeşleşme (adanma) hissi yaratan içsel motivasyon boyutlarını kapsadığını ileri sürmüştür. Bir başka deyişle işe adanmışlık, içsel motivasyonun bir parçası olarak düşünülmüştür.

Bireylerin iş faaliyetleri ile ilgili olarak günlük kararlar vermelerine imkân tanıyan güçlendirme, işgörendenlerin işlerini önemsemelerine ve yaptıkları işi ciddiye almalarına neden olmaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997). Güçlendirilmiş işgörendenler, karar verme yetkilerinden yola çıkarak işlerini iyi bir şekilde tamamlamak için gereken yetenek ve becerilere sahip olduklarını düşünmekte ve işlerini nasıl yürütecekleri konusunda özgür hissetmektedirler (Mishra ve Spreitzer, 1998). Ayrıca, güçlendirilmiş işgörendenler bağlı oldukları sistemi etkileyebileceklerine inanma eğilimindedirler (Mishra ve Spreitzer, 1998). Tüm bu etkenler, işgörendenlerin işlerinde daha fazla kontrole sahip olduklarını düşünmelerine yol açarak, hedef gerçekleştirmedeki kararlılıklarını (dinçlik), sevk ve gurur duygularını (adanma), iş konsantrasyonlarını (yoğunlaşma), bir başka deyişle işe adanmışlıklarını, arttırmaktadır (Spreitzer, 1995). Bununla birlikte, sosyal değişim teorisinde de (Blau, 1964; Eisenberger, vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002) ön görüldüğü üzere, işgörendenlerin, örgütleri tarafından kendilerine sunulan güçlendirme gibi destekleyici uygulamalara yüksek iş adanmışlığı ile karşılık vermeleri olasıdır. Benzer bir görüş, Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli (2001) tarafından geliştirilen Talep-Kaynak Modeli (Job Demands - Resource Model) tarafından da desteklenmektedir. Talep-Kaynak Modeli'ne göre, iş yükü ve duygusal gerginlik gibi iş talepleri tükenmişliğe yol açarken; sosyal destek ve iş kontrolü gibi kaynaklardan yoksun olmak da çözülmeye (disengagement) neden olmaktadır. Talep-Kaynak Modeli'nin deneysel olarak test edildiği çalışmalarda, güçlendirme ve benzeri insan kaynakları uygulamalarının bir iş kaynağı olarak (a) işgörendenlerin hedeflerini gerçekleştirmelerinde fonksiyonel rol oynadığı, (b) fizyolojik ve psikolojik zararlara neden olan iş taleplerini azalttığı, (c) kişisel gelişimi teşvik ettiği (Demerouti vd., 2001) ve buna bağlı olarak da bireylerin iş adanmışlıklarını arttırdığı bulunmuştur (Laschinger, Wilk, Cho ve Greco, 2009).

Bu bilgiler ışığında, çalışmanın ilk iki hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1: İş görendenlerin güçlendirme algıları ile iş tatminleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2: İş görendenlerin güçlendirme algıları ile işe adanmışlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

2.2. Sorumluluk Üstlenme Davranışı

Günümüzün rekabetçi ve hızla değişen iş ortamında, işgören performansının anlamı büyük ölçüde değişmiştir. Geleneksel anlamda işgören performansı, bir çalışanın iş tanımında yer alan görevleri yerine getirmekteki yeterliliği üzerinden yorumlanırken (Griffin vd., 2007); işlerin ve örgütlerin değişen doğası, çalışanların günlük hayatta iş tanımlarının ötesine geçerek ek sorumluluk alma, yaratıcı fikirler geliştirme gibi davranışlarda bulunmalarını zorunlu kılmıştır. Buna göre, performansın tepkisel (reaktif) ve değişiklik göstermeyen yönlerine vurgu yapan geleneksel anlayış yerini, çalışanların inisiyatif alarak ön etkin (proaktif) davranışlarda bulunmalarını destekleyen yenilikçi anlayışa bırakmıştır (Frese ve Fay, 2001).

Ön etkin (proaktif) işgören davranışları arasında yer alan "sorumluluk üstlenme", işgörendenlerin bir işin gerçekleştirilme şekline dair örgütsel düzeyde fonksiyonel bir değişim yaratma çabalarını ifade eder (Morrison ve Phelps, 1999). Sorumluluk üstlenme davranışında bulunan işgörendenler, hali hazırdaki prosedürler, politikalar ve rol tanımları örgütsel açıdan uygunsuzluk ve verimsizlik yaratıyorsa, mevcut düzeni korumak yerine onu değiştirmeye çalışırlar (Staw ve Boettger, 1990). Morrison ve Phelps (1999), Vroom'un (1964) beklenti teorisine dayanarak, sorumluluk üstlenmenin, bireylerin başarı olasılıklarını ve sergiledikleri davranışların sonuçlarını (sorumluluk alma davranışının risklerinin faydalarından daha fazla olup olmadığını) değerlendirdikleri hesaplanmış bir karar alma süreci olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunu destekler şekilde yazarlar, öz yeterlilik ve değişim yaratmaya yönelik sorumluluk duyma değişkenlerinin sorumluluk üstlenme davranışı ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Hacker'ın (1985) aksiyon teorisine ve sosyal bilişsel teoriye (Bandura, 1986) göre bireyler, bir durumu ve/veya kendi davranışlarını kontrol altına alabileceklerine (kontrol değerlendirmesi ve öz yeterlilik) ve ortaya çıkan olası olumsuz sonuçlarla mücadele edebileceklerine inanıyorlarsa (değişim odaklılık) sorumluluk üstlenmek için motive olurlar (Frese ve Fay, 2001). Son olarak, amaç teorisi (Locke ve Latham, 1990) ve sosyal bilişsel teori (Bandura, 1986) gibi farklı motivasyon teorileri de, sorumluluk üstlenme davranışında bulunan bireylerin bu davranışı, sorumluluk, amaç ve isteklerini gerçekleştirmekte önemli buldukları için sergiledikleri düşüncesini desteklemektedir (Parker, Williams ve Truner, 2006).

İş görendenlerin sorumluluk üstlenme davranışında bulunmalarını tetikleyen önemli etkenlerden biri, örgütleri tarafından sunulan destekleyici insan kaynakları uygulamaları içerisinde yer alan güçlendirme faaliyetleridir. En genel anlamda güçlendirme, işgörendenlerin iş rolleri dışında faaliyetlerde bulunmalarını, daha fazla özerkliğe sahip olmalarını ve buna bağlı olarak ek sorumluluk almalarını sağlar (Yang, 2012). Güçlendirme ayrıca, işgörendenlerin işlerine daha fazla dâhil olma girişimlerini de tetikler (Pfeffer ve Veiga, 1999). Önceki çalışmalar, güçlendirilen işgörendenlerin hiyerarşik kademeleri aşarak problemleri hızlı bir şekilde çözdüklerini (Ilias, 2008), müşteri ihtiyaçlarına hızlıca yanıt verdiklerini (Bowen ve Lawler, 1992) ve işlerinde artan sorumluluklar aldıklarını (Agarwal ve Ferrar, 1999) göstermiştir. Crant'ın (2000) farklı ön etkin davranışların sebep ve sonuçlarını gösteren modelinde bireysel faktörlerle birlikte; iş kontrolü, geribildirim, görev çeşitliliği gibi çevresel/bağlamasal

faktörlerin de ön etkin davranışlara yol açabileceği öne sürülmüştür. Güçlendirme algısının bireylerde, işe yönelik kontrol algısını şekillendirdiği düşünüldüğünde; güçlendirildiğini düşünen işgörenlerin daha fazla öz yeterli ve kontrol sahibi hissederek, sorumluluk üstlenme gibi ön etkin davranışları daha sık sergileyecekleri ön görülebilir. Buna ek olarak, sosyal değişim kuramı (Blau, 1964; Eisenberger vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002) esas alan konuyla ilgili önceki çalışmalara göre de, işgörenlerin işleriyle ilgili özerk kararlar vermelerini sağlayan güçlendirme uygulamalarının bu kişilere, kurumlarının kendilerini desteklediği mesajını vererek (Alfes, Shantz, Truss ve Soane, 2013); onları, karşılıklılık ilkesi uyarınca sorumluluk üstlenme davranışlarına yönlendirme olasılığı yüksektir.

İş görenlerin sorumluluk üstlenme gibi ön etkin davranışlarının sebep ve sonuçlarını inceleyen önceki çalışmalar, ön etkin davranışın yakın ve uzak sebeplerini birbirlerinden ayırırken (Kanfer, 1992); kişilik ve işin özelliklerini uzak sebepler, performans odaklılık gibi yönelimleri yakın sebepler, iş ortamıyla ilgili unsurları ise yakın ve uzak sebeplerin bir karması olarak öne sürmüşlerdir (Frese ve Fay, 2001; Parker, Bindl ve Strauss, 2010; Parker vd., 2006). Buna göre, güçlendirme gibi işle ilgili çevresel/bağlamsal faktörlerin, işgörenlerin sorumluluk alma davranışları üzerindeki etkisinin daha uzak olduğu ve bu davranışları daha yakınsal değişkenler üzerinden etkilediği söylenebilir. Bu görüşü destekleyecek şekilde önceki çalışmalar, destekleyici farklı insan kaynakları uygulamalarının işgören davranışlarını, iş tatmini ve adanmışlık gibi bireylerin etkinleşmiş halini temsil eden duygusal-bilişsel tutumlar üzerinden etkilediğini ortaya koymuşlardır (Alfes vd., 1997; Guest, 1997). Buna göre, güçlendirme algısının, işgörenlerin önce tatmin ve adanma tutumlarını etkilediği; bu tutumların da bireyleri işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk almaya yönelttiği söylenebilir.

Teorik olarak, işgörenlerin güçlendirme algılarıyla şekillenen iş tatmini ve adanmışlık tutumlarının sorumluluk üstlenme davranışları üzerindeki etkisi sosyal değişim teorisi (Blau, 1964; Eisenberger vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002) ve Frederickson'ın (2000) pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisi temel alınarak açıklanabilir. Sosyal değişim teorisine göre, örgütlerinin işgörenlerine değer verdiğine ve onları önemseydiğine işaret eden güçlendirme gibi uygulamalar, bireylerin yüksek bir tatmin ve adanmışlık duygusuyla işlerini daha çok sahiplenmelerine ve örgütleri tarafından sunulan destekleyici, katılımcı uygulamalara olumlu bir şekilde karşılık vermek istemelerine neden olur. Buna göre, güçlendirilmiş olduklarını hisseden işgörenler, karşılıklılık ilkesi uyarınca işle ilgili ek sorumluluklar almaya daha yatkındırlar. Benzer şekilde, pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisine göre (Frederickson, 2000), keyif, ilgi, aşk gibi olumlu duygular, bireylerin anlık düşünce-aksiyon (eylem) stoklarını genişleterek kalıcı bireysel kaynaklar yaratma kapasitesine sahiptirler. Frederickson (2003), olumlu duygulardan kaynaklanan "genişletilmiş zihniyet"lerin işgörenlerin öğrenme ve bilgi yaratma arzularını etkinleştirerek bireysel gelişimi desteklediğini öne sürmüştür. Buna göre, iş tatmini ve işe adanmışlık gibi olumlu duygusal tutumların, bireylerin anlık düşünce-aksiyon (eylem) stoklarını genişleterek kalıcı bireysel kaynaklar yaratmalarını ileri sürmek mümkündür. İyi hissetmenin bireylerde, plan yapma, yeni şeyler deneme ve tecrübe etme isteğini tetiklediği düşünüldüğünde; iş tatmini ve adanmışlık seviyesi yüksek olan işgörenlerin inisiyatif ve ek sorumluluk alma (Schaufeli vd., 2001) ve yaratıcı davranışlar gösterme (Ohly, Sonnentag ve Pluntke, 2006) eğilimleri de diğer işgörenlere göre daha yüksektir.

Konuyla ilgili tüm bu açıklamalardan hareketle çalışmanın son dört hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H3: İş görenlerin iş tatminleri ile sorumluluk üstlenme davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H4: İş görenlerin işe adanmışlıkları ile sorumluluk üstlenme davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H5: İş tatmini, işgörenlerin güçlendirme algıları ile sorumluluk üstlenme davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

H6: İşe adanmışlık, işgörenlerin güçlendirme algıları ile sorumluluk üstlenme davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem Yapısı

Bu çalışmada, istihdam ve sermaye yoğunluğu açısından çalışmanın yürütüldüğü İstanbul şehrinin ekonomik profilini temsil eden finans, eğitim, telekomünikasyon ve teknoloji, inşaat ve üretim sektörlerinde (Türkiye İstatistik Kurumu, TUIK, 2013) faaliyet gösteren farklı kurumlarda çalışan 242 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Anketler, araştırmacıların kişisel ağları üzerinden ulaşılan ve seçilen sektörlerde farklı iş ve görevlerde çalışan katılımcılara yüz yüze ya da web üzerinden uygulanmış; katılımcıların kimlik bilgilerinin gizliliğine her aşamada dikkat edilmiştir. Katılımcıların farklı iş ve görevlere sahip olmaları, çalışmanın "genellenabilirliğini" artıran bir unsurdur. Anketler dağıtılmadan önce orijinal ölçekler, hem de Türkçe hem İngilizce dillerine hâkim doktora öğrencileri tarafından önce Türkçe'ye sonra İngilizce'ye çevrilmiştir. Anketler toplamda 280 katılımcıya yönlendirilmiştir. Bu anketlerden 248'si (% 89) geri dönmüş; yapılan inceleme sonucu 242 anketin analizlere katılması kararlaştırılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu demografik bilgileri içeren son bölüm hariç toplam 17 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan bazıları, ön etkin davranışlarla ilgili başka çalışmalarda kullanılacak değişkenleri de kapsamaktadır. İş görenlerin sorumluluk alma davranışlarını ve işe adanmışlıklarını ölçen ifadeler dışındaki ifadeler, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beşli Likert tipi ölçek olarak düzenlenmiştir. Sorumluluk alma davranışı ile ilgili sorular, işgörenlerin bu davranışları ne sıklıkta sergilediklerini ölçmeye yönelik olarak 1 (çok nadiren) ve 5 (çok sık) arasında değişen beşli Likert tipi ölçek olarak düzenlenmiştir. Adanmışlık ile ilgili sorular ise, 0 = "asla" ve 6 = "daima" arasında değişen yedili Likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir. Anket formlarıyla toplanan veriler SPSS 17.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

Çalışmada yer alan 242 katılımcının yaş aralığı 23 ile 58 arasında değişmekle birlikte ortalaması 32,7'dir ($\sigma=6,46$). Örneklem % 51'ini kadınlar, % 49'ünü erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların % 66'sı üniversite mezunu, % 32'si yüksek lisans ve doktora mezunu, % 2'si ise lise mezunudur. Katılımcıların ortalama iş deneyimi 9,8 yıl; mevcut işyerlerindeki çalışma süreleri ise ortalama 5,7 yıldır.

3.2. Ölçekler

Çalışmanın kavramsal modelinde yer alan değişkenlerin ölçümünde kullanılan ve aşağıda detaylı bir şekilde tanımlanan ölçekler, yazında sıkça başvurulan, geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçeklerdir.

3.2.1. Güçlendirme

Çalışmaya katılan işgörenlerin güçlendirme algıları Yang'ın (2012) 'yüksek katılımlı insan kaynakları uygulamaları' ölçeğinden alınan ve iki ifade ile temsil edilen 'güçlendirme' ölçeği ile ölçülmüştür (örn. "İş arkadaşlarım ve ben, yaptığımız işi organize etmede büyük ölçüde serbestizdir"). Söz konusu maddeler beşli likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum). Güçlendirme ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı 0,93'tür.

3.2.2. İş Tatmini

Katılımcıların iş tatminleri Brayfield-Rothe'nin (1951) 5 maddelik İş Tatmini ölçeğinden alınan ve en yüksek faktör yüklenim katsayısına sahip 4 ifade ölçülmüş (örn. "Şu anki işimden oldukça memnunuz"); maddeler beşli likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum). İş tatmini ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı 0,93'tür.

3.2.3. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık, Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9) ile ölçülmüştür. Bu ölçek, her biri üç ifade ile temsil edilen işe adanmışlığın üç alt boyutunu içermektedir: dinçlik (örn. "İşimi yaparken enerji dolu olurum"), adanma (örn. "İşim bana ilham verir") ve yoğunlaşma (örn. "Çalışırken işime dalıp giderim"). Adanmışlık ile ilgili ifadeler, 0 = "asla" ve 6 = "daima" arasında değişen yedili likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir. Dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla 0,91, 0,89 ve 0,90'dır. Ölçeğin genel Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı ise 0,94'tür.

3.2.4. Sorumluluk Üstlenme Davranışı

İş görenlerin sorumluluk üstlenme davranışı ile ilgili ifadeler, Morrison and Phelps'e ait (1999) ölçekten uyarlanmıştır. İlgili soru kapsamında katılımcılardan, "daha etkili iş yapma yöntemleri kurma", "daha etkili iş yapma yöntemleri kurmaya çalışma" gibi davranışları ne sıklıkta sergilediklerini beşli likert ölçeği ile (1 = çok nadiren, 5 = çok sık) değerlendirmeleri istenmiştir. Sorumluluk üstlenme davranışına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı 0,93'tür.

3.2.5. Kontrol Değişkenleri

Geçmişte yapılan çalışmalar, yaş, cinsiyet ve görev süresi gibi değişkenlerin işgörenlerin iş tatminlerini, işe adanmışlıklarını ve sorumluluk üstlenme gibi ön etkin davranışlarını etkilediklerini bulmuşlardır (Axtell ve Parker, 2003; Richman, Civian, Shannon, Hill ve Brennan, 2008; Schaufeli vd. 2006; Warr ve Fay, 2001). Bu nedenle analizler esnasında, çalışmanın bağımlı değişkenleri olan iş tatmini, işe adanmışlık ve sorumluluk üstlenme davranışı, söz konusu değişkenler açısından kontrol edilmiştir.

3.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Çalışmanın kavramsal modeli test edilmeden önce, modeldeki değişkenler ve kontrol değişkenleri korelasyon analizine tabi tutulmuş ve aralarındaki karşılıklı ilişkiler gözlemlenmiştir. Tablo 1 incelendiğinde, işgörenlerin güçlendirme algılarının iş tatminleri ve işe adanmışlıkları ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir ($r=0,32^{**}$, $p<0,01$; $r=0,27^{**}$, $p<0,01$). Bununla birlikte, iş tatmini değişkeni sorumluluk üstlenme davranışı ile negatif yönde ilişkiliyken ($r_{\text{iş tatmini-sorumluluk üstlenme}}=-0,15$, $p<0,05$); işe adanmışlık ve sorumluluk üstlenme davranışı değişkenleri arasında pozitif bir ilişki vardır ($r_{\text{işe adanmışlık-sorumluluk üstlenme}}=0,33$, $p<0,01$). Son olarak, algılanan güçlendirme ile sorumluluk üstlenme davranışı arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmektedir ($r_{\text{algılanan güçlendirme-sorumluluk üstlenme}}=0,05$, $p<0,05$).

Tablo 1: Ölçek Ortalamaları, Standart Sapmaları, İç Tutarlılık Değerleri ve Korelasyonlar

** Korelasyon katsayısı % 1 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon katsayısı % 5 düzeyinde anlamlıdır.

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1 Algılanan Güçlendirme	3,38	0,98	0,93 ^a						
2 İş Tatmini	3,60	0,89	0,32 ^{**}	0,93 ^a					
3 İşe Adanmışlık	3,70	0,79	0,27 ^{**}	0,70 ^{**}	0,94 ^a				
4 Sorumluluk Üstlenme	3,51	0,74	0,05 [*]	-0,15 [*]	0,33 ^{**}	0,93 ^a			
5 Yaş	32,71	1,07	-0,02	0,00	0,06	0,01	na		
6 Cinsiyet	0,51	6,46	-0,04	-0,07	-0,06	0,09	0,08	na	
7 Görev Süresi	5,74	5,76	0,00	0,02	0,06	-0,02	0,71 ^{**}	0,13 [*]	na

^a Değişkenlere ait Cronbach's Alpha katsayısı
na Geçerli değil.

4. Bulgular

4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Sonuçları

Çalışma kapsamında önerilen hipotezler test edilmeden önce AMOS 18.0 programı kullanılarak çalışmanın ana değişkenleri için faktör analizleri yapılmıştır. Test edilen ilk ölçüm modeli, işe adanmışlığın üç boyutunun (dinçlik, adanma, yoğunlaşma) tek bir faktör altında toplandığını ileri süren ikinci derece (second order) bir ölçüm modelidir. Bu model, üç adanmışlık boyutunun ilgili maddeleriyle birlikte bağımsız kavramlar olarak temsil edildiği birinci derece (first order) doğrulayıcı faktör analizi modeli ile karşılaştırılmıştır. İkinci derece ölçüm modeli, birinci derece modele göre daha iyi bir uyum gösterdiği için ($\Delta\chi^2(3) = 393,13, p < 0,01$) işe adanmışlık kavramına ait üç alt boyutun tek bir faktör altında; dinçlik, adanma, yoğunlaşma boyutlarına ait maddelerin ortalamasından oluşan üç ayrı adanmışlık göstergesi şeklinde temsil edilmesi uygun bulunmuştur.

İstatistikî yöntemlerle ortak yöntem varyansını kontrol altına almak için bir dizi doğrulayıcı faktör analizi daha yapılmıştır (Tablo 2). İlk olarak, tüm maddelerin kendi faktörlerine yüklendiği tam ölçüm modeli test edilmiştir. Bu ölçüm modeline ait faktör analizi sonuçları, modelin uyum indekslerinin genel kabul gören 0,90 düzeyinin üzerinde ($\chi^2 = 177,71, df = 48, CFI = 0,94, NFI = 0,92, GFI = 0,90$); 0,03 olan RMR değerinin de yine kabul gören 0-0,05 aralığında olduğunu göstermiştir. Ortak yöntem varyansını kontrol etmek için kullanılan ve tüm değişkenlerin tek bir genel faktör altında toplandığı model üzerinden (Tablo 2, Model E) yapılan Herman'ın tek-faktör testinin sonuçları ise düşük uyum skorları göstererek, tek bir faktörün modeldeki varyansın büyük çoğunluğunu açıklamaya yetmediğini ortaya koymuştur.

Bununla birlikte, modeldeki tüm değişkenlerin birbirinden farklı olduğunu ortaya koymak için bir dizi alternatif model daha tam ölçüm modeli ile karşılaştırılmıştır. Uygulanan χ^2 fark testleri, modeldeki dört değişkenin birbirlerinden ayrı olarak yer aldığı ilk ölçüm modelinin tüm diğer modellerden daha iyi olduğunu göstermiştir ($p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde). Bu sonuçlar, tüm değişkenlerin birbirlerinden farklı olduğunu ve yapısal eşitlik modeline ayrı ayrı dâhil edilebileceklerini doğrulamıştır.

Tablo 2: Ölçüm Modeli Karşılaştırmaları

Notlar: n = 242, *p < 0,01; χ^2_{fark} , ki-kare farkı; df_{fark} , serbestlik derecesi; CFI, comparative fit index; NFI, normed fit index; RMSEA, root-mean square error of approximation.

^a Güçlendirme ve iş tatmininin tek bir faktör altında toplandığı model.

^b Güçlendirme ve işe adanmışlığın tek bir faktör altında toplandığı model.

^c İş tatmini ve işe adanmışlığın tek bir faktör altında toplandığı model.

^d Güçlendirme, iş tatmini ve işe adanmışlığın tek bir faktör altında toplandığı model.

^e Tüm değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı Herman'ın tek-faktör modeli.

Modeller	$\chi^2 (df)$	CFI	GFI	NFI	RMR	χ^2_{fark}	df_{fark}
Tam ölçüm modeli, dört faktör	177,71 (48)	0,94	0,90	0,92	0,03		
Model A, üç faktör ^a	481,54 (51)	0,80	0,81	0,79	0,09	303,83	3*
Model B, üç faktör ^b	493,44 (51)	0,80	0,80	0,78	0,10	315,73	3*
Model C, üç faktör ^c	371,50 (51)	0,85	0,78	0,83	0,06	193,79	3*
Model D, iki faktör ^d	675,71 (53)	0,71	0,71	0,70	0,11	498,00	5*
Model E, tek faktör ^e	965,42 (54)	0,58	0,61	0,57	0,13	787,71	6*

4.2. Yapısal Eşitlik Modeli Testi

Yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerinin sonuçları, önerilen yapısal modelin veriyle uyumunun yüksek olduğunu göstermiştir: $\chi^2(48) = 71,04, p < 0,05, CFI = 0,98, GFI = 0,95, NFI = 0,97, RMR = 0,03$. Ayrıca, çalışmanın ilk iki hipotezinde belirtildiği üzere, işgörenlerin güçlendirme algıları ile iş tatminleri ve işe adanmışlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($\beta_{güçlendirme-iş\ tatmini} = 0,33, p < 0,01; \beta_{güçlendirme-işe\ adanmışlık} = 0,29, p < 0,01$). Bununla beraber, işgörenlerin işe adanmışlıklarının sorumluluk üstlenme davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülürken ($\beta = 0,65, p < 0,01$); iş tatmininin bu davranışlar üzerinde negatif bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta = -0,31, p < 0,01$). Buna göre, çalışmanın dördüncü hipotezi doğrulanırken, üçüncü hipotezi reddedilmiştir. İş tatmini ile sorumluluk üstlenme davranışı arasındaki ön görülmeyen negatif ilişkinin olası sebepleri çalışmanın "Sonuç ve Öneriler" kısmında tartışılmıştır.

İş tatmini ve işe adanmışlık değişkenlerinin işgörenlerin güçlendirme algıları ile sorumluluk üstlenme davranışları arasındaki aracılık rolüyle ilgili olan beşinci ve altıncı hipotezlerin testine geçmeden önce teorik anlamda tutarlı iki alternatif model daha test edilmiş ve uyum indeksleri bakımından çalışmanın kavramsal modeliyle karşılaştırılmıştır (Tablo 3). İlk model, güçlendirme algısının önce iş tatminini etkilediği; iş tatmininin de işe adanmışlık üzerinden sorumluluk üstlenme davranışını şekillendirdiği sıralı bir modeldir. Bu ilk alternatif model veri ile makul ölçüde uyum göstermiştir: $\chi^2(50) = 79,08, p < 0,01, CFI = 0,98, GFI = 0,95, NFI = 0,97, RMR = 0,04$. Bu nedenle, yapısal eşitlik modeli analizi sonuçlarındaki Akaike Information Criterion (AIC) indeksine bakılmıştır (Bozdoğan, 1987). Ayyıldız ve Cengiz'e göre (2006), genelde iki model karşılaştırılırken en küçük AIC değerine sahip model kabul edilmektedir. Bu çalışmada ilk alternatif modelin AIC değeri (135,08), önerilen kavramsal modelin AIC değerinden (131,04) yüksek olduğu için çalışmanın kavramsal modeli desteklenmiştir. İkinci alternatif model, güçlendirme algısının önce işe adanmışlığı etkilediği; işe adanmışlığın da iş tatmini üzerinden sorumluluk üstlenme davranışını tahmin ettiği sıralı bir modeldir. Bu model de veri ile makul ölçüde uyum göstermiştir: $\chi^2(50) = 107,62, p < 0,01, CFI = 0,97, GFI = 0,93, NFI = 0,95, RMR = 0,06$. Ancak, ikinci modele ait AIC değeri de (163,62), çalışmanın kavramsal modeline ait AIC değerinden (131,04) yüksek olduğu için, önerilen kavramsal model bir kez daha kabul görmüştür.

Takip eden YEM analizlerinde, bir alternatif model daha test edilmiştir. Bu modelde, güçlendirme algısı, iş tatmini, işe adanmışlık değişkenlerinin sorumluluk üstlenme davranışı üzerindeki direkt etkileri modelde tutulurken, indirekt etkiler modelden çıkarılmıştır. Model, veri ile yüksek uyum göstermesine rağmen ($\chi^2(49) = 95,5, p < 0,01, CFI = 0,98, GFI = 0,94, NFI = 0,96, RMR = 0,11$), önerilen modelin veriyile uyumunun anlamlı ölçüde daha iyi olduğu görülmüştür ($\Delta\chi^2(1) = 24,46, p < .01$).

Çalışmanın beşinci ve altıncı hipotezlerine göre, iş tatmini ve işe adanmışlık, işgörenlerin güçlendirme algıları ile sorumluluk alma davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır. Bu hipotezleri test edebilmek için, AMOS programındaki bootstrap seçeneği kullanılmıştır (MacKinnon, 2008). İlk olarak, güçlendirme algısının iş tatmini üzerinden, sorumluluk üstlenme davranışı üzerinde yarattığı indirekt etki test edilmiştir. Bootstrap analizi sonuçları, bu indirekt etkinin anlamlı olduğunu göstermiştir (estimate = 0,07, $p < 0,05$). Güçlendirme algısı için bias-corrected güven aralığı (B-CCIs) değerleri 0,02 ve 0,11 arasında seyretmektedir. İkinci olarak, güçlendirme algısının işe adanmışlık değişkeni aracılığıyla, sorumluluk üstlenme davranışı üzerinde yarattığı indirekt etki test edilmiştir. Bootstrap analizi sonuçlarına göre, bu indirekt etkinin de anlamlı olduğu görülmüştür (estimate = 0,16, $p < 0,01, 0,09 \leq B-CCI \leq 0,29$). Bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, iş tatmini ve işe adanmışlık değişkenlerinin işgörenlerin güçlendirme algıları ile sorumluluk alma davranışları arasındaki ilişkide aracı değişken olarak yer aldıkları doğrulanmıştır.

5. Sonuç ve Öneriler

5.1. Sonuç

Bu çalışma bütünsel bir kavramsal model kapsamında, işgörenlerin örgütlerindeki güçlendirme uygulamaları ile ilgili algılarının, iş tatmini ve işe adanmışlık yoluyla, sorumluluk üstlenme davranışlarını etkileyip etkilemediğini açıklığa kavuşturmuştur. Bu amaca yönelik olarak, istihdam ve sermaye yoğunluğu açısından çalışmanın yürütüldüğü İstanbul şehrinin ekonomik profilini temsil eden finans, eğitim, telekomünikasyon ve teknoloji, inşaat ve üretim sektörlerinde (Türkiye İstatistik Kurumu, TUIK, 2013) faaliyet gösteren farklı kurumlardaki 242 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen bulgular farklı sektör ve iş alanlarında faaliyet gösteren bireyler, yöneticiler ve örgütler için önemli bilgiler sunmaktadır.

Yapılan yapısal eşitlik modeli analizleri sonucunda, çalışmanın ilk iki hipotezinde belirtildiği üzere, işgörenlerin güçlendirme algıları ile iş tatminleri ve işe adanmışlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre işgörenlerin, örgütleri tarafından güçlendirildiklerini düşündüklerinde, elde ettikleri takdir yetkisi ve genişleyen kontrol alanları sonucu işlerinden daha fazla tatmin oldukları söylenebilir (Hackman ve Oldham 1980). Bununla birlikte, güçlendirme algıları yüksek olan işgörenlerin “öz yeterlilik” algılarının da yüksek olması (Bordin vd., 2007) ve bu bireylerin işlerini daha ‘anlamlı’ bulmaları (Avolio, Zhu ve Bhatia, 2004) iş tatminlerini arttıran diğer bir önemli unsurdur (Dickson ve Lorenz, 2009; Fulford ve Enz, 1995; Kitapçı vd., 2013; Laschinger vd., 2001). İşgörenlerin güçlendirme algısı ve işe adanmışlıkları arasındaki pozitif ilişkinin, adanmışlığın içsel motivasyonun bir uzantısı olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Mevcut yazın, güçlendirilen işgörenlerin işleriyle kişisel bir bağ kurduklarını ve amaç ve hedeflerini değerli bulduklarını, işlerini iyi bir şekilde yapabilmek için gerekli yetenek ve becerilere sahip olduklarını düşündüklerini, işlerini nasıl yürütecekleri konusunda özgür hissettiklerini ve çalıştıkları organizasyonda bir fark yaratabileceklerine inandıklarını göstermiştir (May vd., 2004; Mishra ve Spreitzer, 1998). Tüm bu unsurlar, işgörenlerin içsel motivasyonlarını arttırarak onları işlerine daha fazla adanmaya yönelebilir.

Yukarıda bahsi geçen bulgular sosyal değişim teorisinin (Blau, 1964; Eisenberger, vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002) ve Talep-Kaynak Modeli'nin (Demerouti vd., 2001) temel ilkelerini de destekle niteliktedir. Şöyle ki, işgörelere örgütleri tarafından güçlendirme gibi işgören katılımına imkân sağlayıcı uygulamaların sunulması; örgüt ve işgören arasında pozitif bir değişim ilişkisi yaratarak, bireylerin ilgili uygulamalara iş tatmini ve işe adanmışlık gibi pozitif iş tutumlarıyla karşılık vermesini sağlayabilir. Bununla birlikte, güçlendirme uygulamalarının işgörenler açısından önemli bir ‘iş kaynağı’ olduğu düşünüldüğünde, bu uygulamalara yönelik algının (a) hedeflerin gerçekleştirilmesinde fonksiyonel rol oynayarak (b) fizyolojik ve psikolojik zararları azaltarak, (c) kişisel gelişimi teşvik ederek (Demerouti vd., 2001) işgörenlerin iş adanmışlıklarını arttırdığı da öne sürülebilir (Hakanen vd., 2005; Laschinger vd., 2009; Schaufeli ve Bakker, 2004; Salanova ve Schaufeli, 2008).

Yapısal eşitlik modeli analizlerinden elde edilen ikinci bulgu, işgörenlerin işe adanmışlıklarının sorumluluk üstlenme davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olması; iş tatmininin ise bu davranışlar üzerinde olumsuz bir etki yaratmasıdır. İşe adanmışlık ile sorumluluk üstlenme davranışı arasındaki pozitif ilişki, teorik anlamda mantıklı ve ön görülebilen bir ilişkidir. Daha önceki kısımlarda bahsedildiği üzere, Frederickson (2000) tarafından öne sürülen pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisine göre, işe adanmışlık gibi olumlu olarak nitelendirilebilecek tutumlar/duygular, bireylerin anlık düşünce-aksiyon stoklarını genişleterek kalıcı bireysel kaynaklar yaratma potansiyeline sahiptir. Olumlu tutum ve duygulardan ileri gelen ‘genişletilmiş zihniyetler’ ise işgörenlerin öğrenme ve bilgi yaratma arzularını tetikleyerek bireysel gelişim ve yaratıcılığa imkân tanımaktadır. İşe adanmışlık yoluyla düşünce-aksiyon (eylem) stokları genişleyen işgörenler, diğer işgörelere göre daha fazla inisiyatif ve ek sorumluluk alma eğiliminde olacaktırlar (Schaufeli vd., 2001).

Yapısal eşitlik modeli analizleri, çalışmanın üçüncü hipotezinde öne sürülen aksine, işgörenlerin iş tatminleri arasında anlamlı ancak negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna göre, işgörenlerin işlerinden aldıkları tatmin arttıkça, sorumluluk üstlenme davranışında bulunma olasılıkları azalmaktadır. Bu bulgu, teorik çerçeve kısmında bahsedilen sosyal değişim teorisi (Blau, 1964; Eisenberger, vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002) ve pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisi (Frederickson, 2000) çelişse de önceki çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir. Carver ve Scheier (1982) olumsuz duygu ve tutumların sorumluluk üstlenme gibi ön etkin davranışları bastıracağı düşünülse de, bazı durumlarda bu duygu ve tutumların istenen durumla gerçek durum arasındaki uyumsuzluğa işaret ettiğine ve bireyleri, var olan uyumsuzluğu düşürmek için kendilerinin başlattığı, değişim odaklı davranışlara yönettğine dikkat çekmişlerdir. Bu düşünceyi destekler şekilde Belschak ve Den Hartog (2009), yaptıkları iki kesitsel çalışmada, yapılan işle ilgili yüksek seviyede olumsuz hislere sahip olmanın kişisel girişimlere yol açabileceğini bulmuşlardır. Frese ve Fay (2001) ise iş tatminin, kendi başına, girişim içeren davranışlara yol açmayacağını çünkü koşullar

pozitif iken kişisel girişimlerde bulunmaya ihtiyaç duyulmadığını ileri sürmüşlerdir. Aynı yazarlar, işteki olumlu duygular ile iş davranışları arasında olumlu ilişkiler olsa da (Iffaldano ve Muchinsky, 1995), bireyin kendisinin başlattığı girişimci davranışlara daha çok tatminsizliğin yol açtığını çünkü kişilerin olumsuz koşulları daha iyisiyle değiştirmek istediklerini vurgulamışlardır.

İş tatmini ve işe adanmışlık değişkenlerinin işgörenlerin güçlendirme algıları ve sorumluluk üstlenme davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını öne süren beşinci ve altıncı hipotezler, aracılık testleriyle doğrulanmıştır. Buna göre, güçlendirme algısı işgörende önce adanmışlığa yol açmakta, adanmışlık ise bu kişilerin sorumluluk üstlenme davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Önceki kısımda bahsedildiği üzere, güçlendirme ile artan iş tatmini ise sorumluluk üstlenme davranışı üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Bu bulgular sosyal değişim teorisi (Blau, 1964; Eisenberger vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002) ve Frederickson'ın (2000) pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisinin işe adanmışlığın aracılık rolünü açıklamakta kullanılabileceğini; iş tatminin aracılık rolü için ise geçerli olmadıklarını göstermektedir. Sosyal değişim teorisinin temel prensipleriyle uygun olacak şekilde, örgütlerinin işgörenderine değer verdiğine ve onları önemseddiğine işaret eden güçlendirme gibi uygulamalar, bireylerin yüksek bir adanmışlık duygusuyla işlerini daha çok sahiplenmelerine ve örgütleri tarafından sunulan destekleyici, katılımcı uygulamalara artan sorumluluk üstlenme davranışı ile karşılık vermelerine neden olmaktadır. Yine, önceki çalışmalarda gösterildiği üzere, işe adanmışlık yoluyla iyi hisseden işgörender, plan yapma, yeni şeyler deneme ve tecrübe etme isteğinde olacak (Frederickson, 2003) ve diğer işgörenderle karşılaştırdıklarında daha sık inisiyatif ve ek sorumluluk alma (Schaufeli vd., 2001) davranışlarında bulunacaklardır.

Bu çalışmanın iş dünyasındaki uygulamalara da çeşitli katkıları olduğu düşünülmektedir. Öncelikle, işgörenderin güçlendirme algılarının iş tatminleri ve işe adanmışlıkları üzerinde yarattığı olumlu etki; örgütlerde işgörenderin işleriyle ilgili kararlar vermelerini, kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilmelerini sağlayacak yapısal güçlendirme faaliyetlerine yer verilmesini önemli kılmaktadır. Güçlendirme, kişisel gelişim, bireyleri daha bilgili hale getirme, daha çok kendine güvenme, diğer bireylerle daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma ve kişinin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlama yoluyla işgörenderi daha güçlü hale getirmektedir (Kitapçı vd., 2013). Ayrıca, güçlendirilmiş bireyler, yapmış oldukları işi bütünü bir parçası olarak algıladıkları için, şirketlerinin amaçlarına ulaşmasında kendilerine de ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmakta ve işini daha çok sahiplenmektedir. Bu durumun, işgörenderin yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarını sağlayarak, işlerinde daha fazla sorumluluk üstlenmelerini sağlaması olasıdır.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu olan iş tatmini ve işe adanmışlık değişkenlerinin güçlendirme ve sorumluluk üstlenme davranışı arasındaki ilişkide aracı değişken rolü oynamasının da iş dünyası açısından önemli yansımaları vardır. Öncelikle, iş tatmini değişkeninin sorumluluk üstlenme davranışını negatif yönde etkilemesi her ne kadar beklenmedik bir etki olarak gözüke de bu etki aslında işlerinden daha fazla tatmin olan işgörenderin daha az sıklıkla sorumluluk üstlenme davranışı göstereceklerini ortaya koymuştur. Bir başka deyişle, iş tatminleri yüksek seviyede olan işgörenderin, kendi inisiyatifleriyle sorumluluk üstlenme davranışında bulunma olasılıkları diğer işgörenderle kıyasla daha az mümkündür. Ancak bu durum, bu iş tatmini yüksek olan bireylerin sorumluluk üstlenmek istememeleri şeklinde yorumlanmamalı, iş tatmini arttıkça sorumluluk üstlenme davranışında bulunma eğiliminin azaldığı şeklinde düşünülmelidir. İşe adanmışlık değişkeninin, işgörenderin güçlendirme algıları ile sorumluluk üstlenme davranışları arasındaki ilişkide kuvvetli bir ara değişken olarak ortaya çıkması, örgütlerde, işgörender arasında adanmışlık hissini arttıran güçlendirme ve benzeri uygulamalara (örn: bilgi paylaşımı, yetkinlik geliştirme, ödüllerin adil dağıtımı) önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu uygulamaların bireyleri, sosyal değişim teorisinin karşılıklılık ilkesi uyarınca sorumluluk üstlenme gibi ön etkin davranışlara yönelteceği düşünülmektedir.

Çalışmanın yukarıda bahsi geçen bulgularının ve bu bulguların teori ve uygulamaya katkılarının görünürlüğünü arttırmak amacıyla aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 3: Bulgular ve Katkıları

Bulgular	Teori ve Uygulamaya Katkılar
İşgörenlerin <u>güçlendirme algıları ile iş tatminleri</u> ve işe adanmışlıkları arasında anlamli ve pozitif bir ilişki vardır.	<ul style="list-style-type: none">• Örgütler, yapısal güçlendirme faaliyetlerine önem vermelidirler. ÇÜNKÜ:<ul style="list-style-type: none">○ Güçlendirilmiş bireyler, yapmış oldukları işi bütünü bir parçası olarak algılar, şirketlerinin amaçlarına ulaşmasında kendilerine ihtiyaç olduğunu hisseder ve işi daha çok sahiplenirler.
İşgörenlerin <u>işe adanmışlıkları</u> , sorumluluk üstlenme davranışları üzerinde anlamli ve pozitif bir etki yaratmaktadır; <u>iş tatmini</u> ise bu davranışlar üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır.	<ul style="list-style-type: none">• Frederickson (2000) tarafından öne sürülen pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisinde de öne sürüldüğü üzere,<ul style="list-style-type: none">○ işe adanmışlık yoluyla düşünce-aksiyon stokları genişleyen işgörenler, diğer işgörelere göre daha fazla inisiyatif ve ek sorumluluk alma eğiliminde olacaktadırlar.• İşle ilgili tatminsizlik, kişilerin olumsuz koşulları daha iyisiyle değiştirmek istemeleri nedeniyle sorumluluk alma davranışları gibi girişimci davranışlara yol açabilir. Tatmin ise, bu davranışların görülme sıklığını azaltabilir.
<ul style="list-style-type: none">• İş tatmini ve işe adanmışlık değişkenleri, <u>güçlendirme ve sorumluluk üstlenme davranışı arasındaki ilişkide aracı değişken</u> rolü oynamaktadır.	<ul style="list-style-type: none">• Sosyal değişim teorisinin temel prensipleriyle uygun olacak şekilde, örgütlerinin işgörelarını önemsedığıne işaret eden güçlendirme gibi uygulamalar,<ul style="list-style-type: none">○ bireylerin yüksek bir adanmışlık duygusuyla, örgütleri tarafından sunulan destekleyici uygulamalara artan sorumluluk üstlenme davranışı ile karşılık vermelerine neden olmaktadır.• İşe adanmışlık yoluyla iyi hisseden işgörelar, plan yapma, yeni şeyler deneme ve tecrübe etme isteğinde olacak daha sık inisiyatif ve ek sorumluluk alma davranışlarında bulunacaklardır.• Güçlendirme yoluyla bireylerin iş tatminlerinin fazlaca atırılması ise, sorumluluk alma gibi girişimci davranışların daha az sergilenmesine neden olabilir.

5.2. Kısıtlar ve Öneriler

İş göreların güçlendirme algısı ile sorumluluk üstlenme davranışları arasındaki ilişkiye ve iş tatmini ile işe adanmışlık değişkenlerinin bu ilişkideki aracılık rolüne odaklanan bu çalışma, ülkemizde benzer konularda yapılabilecek diğer çalışmalara da ışık tutmaktadır. Ancak bu araştırmanın bulgularını bazı sınırlamalar çerçevesinde değerlendirmekte fayda vardır. Öncelikle araştırmanın bulgularının genelleştirilebilmesi için araştırmanın daha geniş bir örneklem ile farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde tekrarlanması gerekmektedir. Ayrıca, çalışma kapsamında toplanan veriler kişilerin sadece kendi değerlendirmelerini içerdiğinden, ortak yöntem varyansı (common method variance) ve sosyal beğenirlik sınırlılıkları, sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır. Bu çalışmada, işgöreların güçlendirme algılarının iş tatmini ve işe adanmışlık üzerindeki etkisi; bu değişkenlerin de sorumluluk üstlenme davranışı üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Benzer konularda yapılacak gelecekteki çalışmalarda sorumluluk üstlenme davranışının farklı öncülleri ve sonuçları incelenerek; iş tatmini ve işe adanmışlığın bu değişkenler arasındaki ilişkilerde nasıl bir rol oynadığının sorgulanması da faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Agarwal, R., & Ferratt, T.W. (1999). *Coping with Labor Scarcity in IT: Strategies and Practices for Effective Recruitment and Retention*. Cincinnati, OH: Pinnaflex.
- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 330-351.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003) The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99– 118.

- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Axtell, C. M., & Parker, S. K. (2003). Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training. *Human Relations*, 56, 112-131.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilir yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11, 63-84.
- Bandura, A. (1986). *Socialfoundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Belschak, F. D., & Hartog, D. N. D. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology*, 58, 274-303.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bowen, D.E., & Lawler, E.E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Bordin C., Bartram T., & Casimir G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30, 34-46.
- Bozdogan, H. (1987). Model selection and Akaike's Information Criterion (AIC): The general theory and its analytical extensions. *Psychometrika*, 52, 345-370.
- Brayfield, A., & Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* içinde (s. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14, 52-66.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92, 111-135.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Cunningham, I., Hyman, J., & Baldrig, C. (1996). Empowerment: The power to do what?. *Industrial Relations Journal*, 27, 143-154.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dickson, K. E., & 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.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of a integrative theoretical model. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, 325-333.
- Frederickson, B. L. (2000). Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model. *The Psychologist Manager Journal*, 4, 131-142.
- Frederickson, Barbara L. (2003). Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations. K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline* içinde (s. 163-75). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7, 161-175.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol 8 içinde (s. 1-52). Greenwich, CT: JAI.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 5, 327-347.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- Hacker, W. (1985). Activity: A Fruitful Concept in Industrial Psychology. M. Frese & J. Sabini (Eds.), *Goal Directed Behavior: The Concept of Action in Psychology* içinde (s. 262-283). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hales, C., & Klidas, A. (1998). Empowerment in five-stars hotels : choice, voice or rhetoric?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10, 88-95.
- Iffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Kanfer, R. (1992). Work Motivation: New Directions in Theory and Research. C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* içinde (s. 1-54). Chichester: Wiley.
- Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*, 2nd ed. New York: Basic Books.

- Kimura, T. (2013). Empowerment, P-O Fit, and work engagement: A mediated moderation model. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 38, 44-58.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1, 49-73.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). Promoting nurses' health: Effect of empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19, 42-52.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527-545.
- Laschinger, H. K. S., Wilk, P., Cho, J., & Greco, P. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: does experience matter? *Journal of Nursing Management*, 17, 636-646.
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 684-695.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *Goal Setting: A Motivational Technique That Works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign. *The Academy of Management Review*, 23, 567-588.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257-279.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-856.
- Parker, S. K., Williams, H., & Turner, N. 2006. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26, 37-48.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Richman, A., Civian, J., Shannon, L. Hill, J. & Brennan, R. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community Work and Family*, 11(20): 183-197)
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taxis, T. W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B., & de Jonge, J. (2001). Maakt Arbeid Gezond? Op Zoek Naar De Bevlogen Werknemer [Does Work Make Happy? In search of the engaged worker]. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- Schweper, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the sales force. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17, 9-38.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534-559.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TUIK). (2013). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15881> Son erişim tarihi: 15 Ocak 2013.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: Wiley.
- Warr, P., & Fay, D. (2001). Short report: Age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 343-353.
- Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32, 1209-1227.