

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ



**GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞI VE
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

İBRAHİM ALPAY YILMAZ

DANIŞMAN
PROF. DR. ŞULE AYDIN

EDİRNE, 2022

Tezin Adı: Güçlendirici Liderlik Davranışı ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Hazırlayan: İbrahim Alpay YILMAZ

ÖZET

Bu çalışmada güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları ele alınmıştır. Çalışmanın amacını; güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirmenin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve psikolojik güçlendirmenin, güçlendirici liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisinin araştırılması oluşturmaktadır. Çalışmada aynı zamanda, güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılığın; çalışmaya katılan otel çalışanlarına ait demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediklerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda analize konu olan veriler İstanbul ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 505 çalışandan, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Çalışma kapsamında; frekans analizleri, tanımlayıcı istatistik analizleri, Skewness ve Kurtosis normal dağılım analizi, faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, bağımsız örneklem t-testleri, tek yönlü varyans analizleri, korelasyon analizleri, basamaklı regresyon analizleri ve aracılık etkisini araştırmaya yönelik regresyon analizleri uygulanmıştır.

Çalışma sonucunda güçlendirici liderlik davranışı boyutlarının duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkilere sahip oldukları görülmüştür. Benzer biçimde, psikolojik güçlendirmenin boyutlarının da duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkilere sahip oldukları belirlenmiştir. Diğer yandan çalışmada, psikolojik güçlendirmenin, güçlendirici liderlik davranışı boyutları ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirici Liderlik Davranışı, Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, Otel İşletmeleri

Thesis Title: A Study on the Effect of Empowering Leadership Behavior and Psychological Empowerment on Organizational Commitment

Author: İbrahim Alpay YILMAZ

ABSTRACT

In this study, the concepts of empowering leadership behavior, psychological empowerment and organizational commitment have been discussed. This study aims to search the effects of empowering leadership behavior and psychological empowerment on organizational commitment and to investigate the mediating effect of psychological empowerment on the relationship between empowering leadership behavior and organizational commitment. It is also aimed to determine whether empowering leadership behavior, psychological empowerment and organizational commitment differ with regard to the demographic characteristics of the hotel employees participating in the study. In accordance with this aim, the data subject to the analysis were collected from 505 employees working in 5-star hotels operating in the province of Istanbul, using the convenience sampling method. Within the scope of the study, frequency analyzes, descriptive statistical analyzes, Skewness and Kurtosis normal distribution analysis, factor analyzes, reliability analyzes, independent samples t-tests, one-way analysis of variance, correlation analyzes, stepwise regression analyzes and regression analyzes to investigate the mediation effect were performed.

As a result of the study, it was seen that the dimensions of empowering leadership behavior had statistically significant and positive effects on affective commitment, normative commitment and continuance commitment. Similarly, it was determined that the dimensions of psychological empowerment had statistically significant and positive effects on affective commitment, normative commitment and continuance commitment. On the other hand, psychological empowerment had mediating effects on the relationship between the dimensions of empowering

leadership behavior and affective commitment, normative commitment and continuance commitment.

Keywords: Empowering Leadership Behavior, Psychological Empowerment, Organizational Commitment, Hotel Businesses

ÖNSÖZ

Öncelikli olarak bu tezin hazırlanmasında bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren, yardımlarını esirgemeyen ve tezin hazırlanma sürecinde beni sabırla destekleyen çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. Şule AYDIN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tezin hazırlanması sürecine fikir ve önerileriyle katkıda bulunan ikinci tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Adil OĞUZHAN ve değerli hocam Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın alan araştırması sürecinde anketleri cevaplayarak çalışmaya katkıda bulunan tüm otel işletmesi çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak çalışma boyunca beni destekleyen annem Ruhiye Altıntaş, babam Vural Yılmaz, kardeşim Alper Yılmaz, eniştem Yüksel Yılmaz ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK	3
1.1. Liderlik Kavramı	3
1.2. Liderlik Kavramının Tanımı	5
1.3. Liderlik ve Yönetim Kavramları	6
1.3.1. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması	8
1.3.2. Lider Yöneticinin Özellikleri.....	10
1.4. Liderlik Teorileri	11
1.4.1. Liderlikte Özellikler Teorisi	12
1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	14
1.4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli.....	15
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli.....	17
1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matriksi	20
1.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri	22
1.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	25
1.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	30
1.4.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	30
1.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Teorisi	34
1.4.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli	36
1.4.3.4. Vroom-Yetton Karar Verme Modeli.....	40
1.4.3.5. Yol-Amaç Teorisi	42
1.5. Liderlik Tarzları	43
1.5.1. Geleneksel Liderlik Tarzları	44

1.5.1.1. Otokratik Liderlik.....	44
1.5.1.2. Demokratik Liderlik.....	45
1.5.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	46
1.5.2. Modern Liderlik Tarzları	48
1.5.2.1. Etkileşimci Liderlik.....	48
1.5.2.2. Dönüşümcü Liderlik	51
1.5.2.3. Karizmatik Liderlik.....	53
1.6. Güçlendirici Liderlik	55
1.6.1. Güçlendirici Liderlik Kavramının Tanımı ve Kapsamı	56
1.6.2. Güçlendirici Liderlik Davranışları.....	61
İKİNCİ BÖLÜM	65
2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	65
2.1. Güçlendirme Kavramı	65
2.1.1. Güçlendirme Kavramının Tanımı	66
2.1.2. Güçlendirme Kavramını Ortaya Çıkaran Nedenler	68
2.2. Güçlendirme ile İlişkili Kavramlar.....	70
2.2.1. Güçlendirme ve Yönetime Katılım.....	70
2.2.2. Güçlendirme ve Yetki Devri.....	72
2.2.3. Güçlendirme ve Motivasyon.....	73
2.2.4. Güçlendirme ve İş Zenginleştirme.....	74
2.3. Güçlendirme Yaklaşımları	75
2.3.1. Davranışsal Güçlendirme.....	75
2.3.2. Psikolojik Güçlendirme	77
2.4. Güçlendirme Süreci	81
2.5. Güçlendirmenin Temel Unsurları.....	86
2.6. Güçlendirmenin Yararları.....	88
2.7. Güçlendirmenin Sakıncaları	90
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	92
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	92
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	92
3.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar	95
3.2.1. Tutumsal Bağlılık	95

3.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	96
3.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	98
3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	99
3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	100
3.2.1.5. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı	101
3.2.1.6. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	102
3.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	105
3.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	105
3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	107
3.2.3. Çoklu Bağlılık.....	108
3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	109
3.3.1. Kişisel Faktörler.....	109
3.3.2. Örgütsel Faktörler	111
3.4. Güçlendirici Liderlik Davranışı, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar	112
3.4.1. Güçlendirici Liderlik Davranışı ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar	112
3.4.2. Güçlendirici Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık .. Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar	117
3.4.3. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar.....	120
3.4.4. Güçlendirici Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisini İnceleyen Çalışmalar.....	123
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	125
4. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞI VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	125
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	125
4.2. Araştırmanın Varsayımları	126
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	126
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	126
4.5. Evren ve Örneklem.....	131

4.6. Veri Toplama Aracı.....	133
4.7. Verilerin Analizi.....	135
4.7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin İncelenmesi	135
4.7.2. Araştırmaya Katılanların Ölçeklere Verdikleri Cevapların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	137
4.7.3. Verilerin Normal Dağılım Analizleri	142
4.7.4. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Testleri	144
4.7.4.1. Güçlendirici Liderlik Davranışı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	145
4.7.4.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	147
4.7.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	149
4.7.4.4. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Testleri	151
4.7.5. Ölçeklerin Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	153
4.7.6. Ölçeklerin Boyutlarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi	154
4.7.6.1. Güçlendirici Liderlik Davranışı Ölçeğinin Boyutlarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi	155
4.7.6.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Boyutlarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi	158
4.7.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Boyutlarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi.....	162
4.7.7. Güçlendirici Liderlik Davranışı, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi ...	168
4.7.8. Güçlendirici Liderlik Davranışı ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi	181
4.7.8.1. Güçlendirici Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi.....	181
4.7.8.2. Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi.....	188

4.7.9. Psikolojik Güçlendirmenin, Güçlendirici Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi.....	192
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	219
KAYNAKÇA	239
EKLER.....	272
EK-1: Anket Formu.....	272
EK-2: Özgeçmiş	275

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Tanımları.....	5
Tablo 2: Liderlik Teorilerinin Dönemleri ve Konuları	11
Tablo 3: Liderin Kişisel Karakteristikleri	13
Tablo 4: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	26
Tablo 5: Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	32
Tablo 6: Karar Süreçleri.....	41
Tablo 7: Otokratik, Demokratik ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlerin Özellikleri.....	47
Tablo 8: Öz-Yeterlilik İnancının Azalmasına Yol Açan Ortam Faktörleri.....	82
Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	135
Tablo 10: Güçlendirici Liderlik Davranışı Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	138
Tablo 11: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	139
Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	141
Tablo 13: Verilerin Skewness ve Kurtosis Test Değerleri.....	143
Tablo 14: KMO Değerleri ve Yorumları	145
Tablo 15: Güçlendirici Liderlik Davranışı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi	145
Tablo 16: Güçlendirici Liderlik Davranışı Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	146
Tablo 17: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi	148
Tablo 18: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	148
Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi	150
Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 21: Ölçeklere ve Faktör Analizi Sonrası Ölçeklerin Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	152
Tablo 22: Ölçeklerin Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	153
Tablo 23: Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme Boyutunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları	155

Tablo 24: Yetki Verme Boyutunun Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları	156
Tablo 25: Yetki Verme Boyutunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	157
Tablo 26: Anlam Boyutunun Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin T-Testi Sonuçları	158
Tablo 27: Anlam Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları ...	158
Tablo 28: Anlam Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları	159
Tablo 29: Anlam Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları	159
Tablo 30: Anlam Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları.....	160
Tablo 31: Etki Boyutunun Turizm Eğitimi Almaya Göre Farklılığına İlişkin T-Testi Sonuçları	160
Tablo 32: Etki Boyutunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları	161
Tablo 33: Yetkinlik Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları	161
Tablo 34: Yetkinlik Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	162
Tablo 35: Duygusal Bağlılık Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	163
Tablo 36: Duygusal Bağlılık Boyutunun Turizm Eğitimi Almaya Göre Farklılığına İlişkin T-Testi Sonuçları	163
Tablo 37: Normatif Bağlılık Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları	164
Tablo 38: Normatif Bağlılık Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları	164
Tablo 39: Normatif Bağlılık Boyutunun Turizm Eğitimi Almaya Göre Farklılığına İlişkin T-Testi Sonuçları	165
Tablo 40: Devam Bağlılığı Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları	165

Tablo 41: Devam Bağlılığı Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları	166
Tablo 42: Devam Bağlılığı Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları	166
Tablo 43: Devam Bağlılığı Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	166
Tablo 44: Devam Bağlılığı Boyutunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	167
Tablo 45: Devam Bağlılığı Boyutunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılığına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	167
Tablo 46: Korelasyon Analizi Tablosu	171
Tablo 47: Güçlendirici Liderlik Davranışı Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	181
Tablo 48: Güçlendirici Liderlik Davranışı Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	183
Tablo 49: Güçlendirici Liderlik Davranışı Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	186
Tablo 50: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	188
Tablo 51: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	189
Tablo 52: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	191
Tablo 53: Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü	194
Tablo 54: Yenilikçi Performans İçin Koçluk Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	195
Tablo 55: Yetki Verme Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	197
Tablo 56: Sorumluluk Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	198

Tablo 57: Kendi Başına Karar Verme Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	200
Tablo 58: Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme Boyutunun Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	201
Tablo 59: Yenilikçi Performans İçin Koçluk Boyutunun Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	203
Tablo 60: Yetki Verme Boyutunun Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	204
Tablo 61: Sorumluluk Boyutunun Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	206
Tablo 62: Kendi Başına Karar Verme Boyutunun Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	207
Tablo 63: Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme Boyutunun Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	209
Tablo 64: Yenilikçi Performans İçin Koçluk Boyutunun Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	210
Tablo 65: Yetki Verme Boyutunun Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	211
Tablo 66: Sorumluluk Boyutunun Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	213
Tablo 67: Kendi Başına Karar Verme Boyutunun Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	214
Tablo 68: Hipotez Testi Sonuçları	215

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	29
Şekil 2: Güçlendirme ve Yönetime Katılım.....	71
Şekil 3: Psikolojik Güçlendirme Süreci	82
Şekil 4: Psikolojik Güçlendirmenin Örgüt İçindeki Temsili	84
Şekil 5: Güçlendirme Süreci	85
Şekil 6: Araştırmanın Modeli.....	127

GİRİŞ

Bugünün yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürmeye ve rekabet üstünlüğünü elde etmeye çalışan otel işletmelerinde; çalışanlara yönelik güçlendirici liderlik davranışları; çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmedikleri ve çalıştıkları örgüte bağlılıkları, söz konusu insan kaynaklarının etkin ve verimli çalışmaları ve istenilen standartlarda hizmet üretmeleri bakımından oldukça önem taşımaktadır. Birer hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde çalışanların müşteri gereksinimlerini tatmin edici hizmet sunmaları için; yöneticilerin, onları güçlendirici davranışlarda bulunmaları gerekmektedir. Yöneticilerin güçlendirici davranışları sonucunda çalışanlar kendi inisiyatifleriyle harekete geçerek, müşterilere daha hızlı ve etkin hizmet sunabilir hale gelmektedirler. Bu durum da otel işletmesinin karlılığını ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Diğer yandan, yöneticilerin örgüt içinde sergiledikleri güçlendirici davranışlar da önemli olmakla birlikte; çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedip hissetmedikleri de önem taşıyan bir diğer konuyu oluşturmaktadır. Yöneticilerin güçlendirici davranışları olmasına karşın, çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissetmiyorlarsa; o örgüt içinde güçlendirmeye yönelik uygulamaların istenilen sonucu yaratmadığı ifade edilebilir. Dolayısıyla, birer hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde çalışanların psikolojik yönden güçlendirilip güçlendirilmediklerinin incelenmesi de bir diğer önemli konu olmaktadır.

Otel çalışanlarının örgüte olan bağlılıkları da onların kendilerini örgüte adanarak, örgüt için ekstra çaba göstermelerini ve istedik kalitede hizmet sunmalarını beraberinde getirmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar hem işletme için gönüllü çaba gösterecekler; hem de uzun yıllar boyunca o işletmede çalışarak, o işletmeye özgü entelektüel sermayenin korunmasını ve devamlığını sağlayacaklardır. Bu nedenle, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının incelenmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmada otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen güçlendirici liderlik davranışlarının ve çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyeceği düşüncesiyle; söz konusu değişkenlerin, örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Diğer

yandan çalışmada, otel yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarının, psikolojik güçlendirme aracılığıyla örgütsel bağlılığı etkileyeceği ön görülmüş ve çalışmada güçlendirici liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi araştırılmıştır. Çalışmada aynı zamanda, güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermedikleri de tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu amaçla gerçekleştirilen çalışma, dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramının tanımı, liderlik ve yönetim kavramları, yönetici kavramı, liderlik teorileri, geleneksel ve modern liderlik tarzları, güçlendirici liderlik kavramının tanımı ve kapsamı ve güçlendirici liderlik davranışları ele alınarak açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, güçlendirme kavramının tanımı, güçlendirme kavramını ortaya çıkaran nedenler, güçlendirme ile ilişkili kavramlar, güçlendirme yaklaşımları kapsamında davranışsal ve psikolojik güçlendirme, psikolojik güçlendirmenin boyutları, güçlendirme süreci, güçlendirmenin temel unsurları, güçlendirmenin yararları ve sakıncaları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve kapsamı, örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar kapsamında tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları ve sınırlılıkları, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracı ile ilgili bilgiler, verilerin analizi, elde edilen bulgulara yer verilmiş ve bunun ardından çalışmanın tartışma, sonuç ve öneriler kısmı sunulmuş ve çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramının tanımına, liderlik ve yönetim kavramlarına, lider ve yönetici kavramlarının karşılaştırılmasına, lider yöneticinin özelliklerine, liderlik teorilerine, geleneksel ve modern liderlik tarzlarına, güçlendirici liderlik kavramının tanımı ve kapsamına ve güçlendirici liderlik davranışlarına yer verilmiştir.

1.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar, gruplar oluşturarak ve bu grupların birer üyesi olarak varlıklarını sürdüren sosyal nitelikli canlılardır ve kendilerini, arzu ettikleri amaçlara doğru götürecek ve bu grupları yönetecek liderlere gereksinim duymaktadırlar. Her insan, bireysel amaçlarına ulaşabilmek ve kişisel arzularını ve gereksinimlerini tatmin etmek için bir gruba gereksinim duyar ve kendini, bir grup içinde hareket etmeye zorunlu hisseder. İnsan tek başına kendisini güçsüz, korkak ve zayıf bulur. Enerjisi ve arzuları azalmıştır ve tek başınalığın verdiği korku, onun yeteneklerinin gerilemesine yol açmıştır. Bu yüzden, insanları belirli amaçlara doğru götürebilmek için; onların, bu amaçların gerçekleştirilmesi ile tatmin edecekleri arzu, gereksinim ve çıkarları belirlemek ve onları bir grup halinde bir araya getirerek cesaretlerini, arzularını, güçlerini ve enerjilerini arttırmak gerekmektedir (Eren, 2012: 435). İşte bu fonksiyonu yerine getirecek olan, liderlerdir.

Liderlik kavramını ele alırken, birkaç genel noktanın vurgulanmasına gerek vardır. Bu noktalardan ilki, liderliğin yalnızca biçimsel örgütlere özgü bir süreç olmadığıdır. Liderlik süreci, esasında, belirli bir grubu oluşturan kişilerin belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli bir kişinin arkasından gitmeleri ve onu izlemeleri ile ortaya çıkar. Bu grubu oluşturan kişilerin sayısı az ya da fazla; izleme yaşamın tüm alanlarında ya da yalnızca belli konularda ve izlemenin süresi kısa ya da uzun olabilir. Bunlar liderlik sürecinin özünü değiştirmezler. Grup üyelerinin

lideri bu türden izlemeleri sürecine biçimsel örgütlerde rastlanabileceği gibi; mahallelerde oluşan çocuk çeteleri ya da gönüllü olarak bir araya gelip harekette bulunan insan gruplarının oluşturduğu sivil toplum örgütleri örneğinde olduğu gibi, biçimsel olmayan örgütlenmelerde de rastlanabilir. Özetle, liderliğin ortaya çıkması için biçimsel bir örgütün varlığı şart değildir (Koçel, 2020: 589).

Liderlik kavramı ile ilgili bir diğer önemli nokta da; kişinin, lider olarak ortaya çıkmak için resmi yetkilerle donatılmış olmasının gerekmemesidir. Geniş yetkilere sahip olmasına karşın bunları etkili bir biçimde kullanamayan ve grup üyelerini arkasından sürükleyemeyen yöneticiler olabildiği gibi; hiçbir resmi yetkiye sahip olmamasına karşın, grup üyelerini etkileyen ve onları peşinden sürükleyebilen liderler olabilir. Ancak, resmi yetkilerle donatılmış olmanın, bir yöneticinin grup üyelerini etkilemede kullanabileceği güç kaynaklarını arttırdığı da bir gerçektir (Ertürk, 2013: 173).

Liderlik, liderin özelliklerinden çok, onun bir takım faaliyetleri yerine getirmesi ve bu faaliyetlerin sonuçlarının grup üyeleri tarafından beğenilmesi ve kabul edilmesiyle ortaya çıkar ve süreklilik kazanır. Doğaldır ki; liderin faaliyetlerini biçimlendiren ve etkileyen bazı durumsal faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörler; lideri izleyen grup üyeleri, amaçların niteliği ve söz konusu amaçların içinde gerçekleştirileceği ortamın özellikleridir. Bu bağlamda, liderlik bir faaliyet ya da davranış fonksiyonu olarak aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Eren, 2016: 503):
Liderlik = f (İzleyenler, Amaçlar, Liderin Kişisel Özellikleri, Ortam Koşulları)

Liderlik davranışını belirleyen temel faktörler, yukarıdaki eşitlikte ifade edilen dört değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler aynı zamanda birbirlerini de karşılıklı olarak etkilemektedirler. Örneğin ortam koşullarında gerçekleşen değişimler, izleyenlerin amaçlarını ve davranışlarını etkilemektedir; bu nedenle de daha farklı bir liderlik biçimine ve bu yeni liderlik biçimine uygun yeni kişisel özelliklere gereksinim duyulmaktadır. Toplumda sürekli bir değişim süreci söz konusu olduğundan, bireyler ve çevre koşulları zamanla farklılaşmakta ve belirli bir yerde daha önce geçerli olan liderlik biçimi ve davranışı yeni çevre koşullarında geçerliliğini artık koruyamamaktadır. O halde, kısaca ifade edilebilir ki; liderlik

zamana ve yere göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışını ifade etmektedir (Eren, 2016: 503).

1.2. Liderlik Kavramının Tanımı

Liderlik, ilk çağlardan bugüne tarih bilimciler ve filozoflar için ilgi çekici bir konu olmuştur, ancak konu üzerine bilimsel çalışmalar ilk olarak 20. Yüzyıl'da başlamıştır. Bilim insanları ve yazarlar, liderlik terimi için yüzlerce tanım önermişlerdir ve liderliğin, dünya üzerinde en çok gözlenen ancak en az anlaşılan olgulardan biri olduğu kabul edilmektedir. Liderliğin tanımlanması, karmaşık bir doğaya sahip olmasından ötürü, güçtür (Daft, 2008: 4).

Stogdill'in (1974:7; akt. Northouse, 2014:2) bir liderlik araştırması eleştirisinde dile getirdiği üzere; neredeyse, liderlik kavramını araştırma konusu olarak ele alan insan sayısı kadar farklı liderlik tanımı bulunmaktadır. Liderlik kavramı bu özelliğiyle huzur, sevgi ve demokrasi gibi kavramlara benzemekte ve bu kavramlarda olduğu gibi, her insan için farklı şeyler ifade etmektedir. Bilim insanları ve araştırmacıların yüzyıldan fazla bir süredir liderlik kavramını tanımlamaya çaba göstermekte olmalarına karşın, henüz üzerinde evrensel olarak uzlaşıya varılmış bir liderlik tanımı yapılamamıştır (Northouse, 2014: 2). Aşağıda Tablo 1'de liderlik kavramı üzerine alanyazında yapılmış tanımlardan bazılarının yer verilmiştir.

Tablo 1: Liderlik Tanımları

Araştırmacı/Yazar	Tanım
İbicioğlu, 1998: 283	Liderlik, tehdit ya da şiddet kullanımı olmaksızın, bir kişinin diğer kişilerin davranışlarını etkilediği sosyal bir işlemdir.
Stogdill, 1950: 4	Liderlik, örgütlenmiş bir grubun hedef belirleme ve hedeflere ulaşmaya yönelik faaliyetlerini etkileme sürecidir.
Robbins ve Judge, 2013: 376	Liderlik, grup üyelerini, belirlenen vizyon ya da amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda etkileyebilme yeteneğidir.
Koçel, 2020: 585	Liderlik, belirli koşullar altında, belirli bireysel ya da grup amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda, bir bireyin diğer bireylerin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.
Eren, 2016: 501	Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar çevresinde bir araya getirebilme ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır
Güney, 2012a: 36	Liderlik, grup üyelerini örgütün amaçları çevresinde bir araya getirebilme ve onların verimli faaliyette bulunmalarını sağlayabilme yeteneğidir.
Johns ve Moser, 1989:	Liderlik; hem liderin hem de izleyenlerin değerlerini ve motivasyonlarını

115	(isteklerini, ihtiyaçlarını, arzularını ve beklentilerini) yansıtan belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere, izleyenleri harekete geçmeye teşvik etme sürecidir
Jago, 1982: 315	Liderlik, örgütlenmiş bir grubun üyelerinin faaliyetlerini, grup amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda yönlendirme ve eşgüdümlemede zorlayıcı olmayan etkinin kullanımınıdır
Werner, 1993: 17	Liderlik, belirli bir anda ve durumda ve belirli koşullar altında, bir grup insanın örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olarak çabalarını teşvik eden, onlara ortak amaçları gerçekleştirmelerinde yardımcı olacak deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik davranışından hoşnut olmalarını sağlayan bir etkileme sürecidir.
Daft, 2010: 410	Liderlik, insanları hedeflere ulaşmada etkileme yeteneğidir
Daft, 2008: 4	Liderlik, paylaşılmış amaçları yansıtan gerçek değişim ve çıktıları gerçekleştirmeye yönelik olarak lider ile izleyenler arasındaki bir etkileşim ilişkisidir.
Newstrom ve Davis, 1993: 222	Liderlik, grup üyelerini örgüt amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda şevk ve heyecanla çalışmalarında etkileme ve destekleme sürecidir
Güney, 1992: 310	Liderlik, grup üyelerinin yaşantılarını değerlendirip düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla onların gücünden yararlanma sürecidir.
Riggio, 2016: 341	Liderlik, grup üyelerini, belirlenmiş örgüt amaçlarına ulaşma doğrultusunda yönlendirir.
Schermerhorn, 1996: 320	Liderlik, diğerlerine, önemli görevleri yerine getirmek üzere sıkı bir çalışma için ilham verme sürecidir.

Buraya kadar liderlik kavramına ilişkin bazı tanımlara değinilmiştir. Görüldüğü üzere liderlik hakkında farklı tanımlar yapılmış bulunmaktadır. Liderlik üzerine çalışan her bilim insanı, kavramın tanımına farklı öğeler ekleyip zenginleştirmiştir. Böylece kavram hakkında farklı tanımlar ortaya çıkmıştır. Söz konusu tanımların birbirlerinden bu denli farklılaşmaları ile birlikte; bu tanımlar hep birlikte liderlik kavramına ilişkin pek çok ögenin ayırt edilmesine ve anlaşılmasına önemli katkıda bulunmuşlardır (Güney, 2016: 382- 383).

1.3. Liderlik ve Yönetim Kavramları

Liderlik ve yönetim kavramları, birbirlerinden üstün ya da birbirlerinin yerine ikame edilebilecek kavramlar değildir (Aslan, 2013: 29). Liderlik ve yönetim, iki farklı ve birbirini tamamlayan eylemler sistemidir. Bu iki kavram, birbirlerinin yerine geçen değil, birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Her birinin kendine özgü fonksiyonları ve karakteristik faaliyetleri vardır. Her ikisine de, artan bir biçimde karmaşık ve değişken hale gelen iş dünyasında başarı için gereksinim duyulmaktadır (Kotter, 1990: 103).

Yönetim; planlama, örgütlenme, liderlik ve kontrol fonksiyonları yoluyla örgütsel hedeflere etkili ve verimli bir biçimde ulaşılmasıdır (Daft ve Marcic, 2011: 8). Yönetici ise, kar ve risk başkalarına ait olmak üzere, örgüt üyelerini mal ve hizmet üretimine yönelik amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunmaya yönlendiren kişidir. Diğer bir tanıma göre, yönetici; diğer örgüt üyeleri ile birlikte aynı örgütsel ortamı paylaşan ve onların faaliyetleri aracılığıyla, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çaba gösteren kişidir (Güney, 2012b: 7). Yönetici, bulunduğu pozisyona başkaları tarafından atanmış olan; onların adına faaliyet gösteren; ödüllendirme ve cezalandırmaya dayalı yasal güce sahip olan; önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için gayret gösteren; görevleri planlayan, uygulatan ve kontrol eden kişi olup; örgütün faaliyetini sürdürmesini sağlayan işe alma, kaynak tahsisi, kuralları uygulatma ve performans değerlendirme gibi rutin yönetsel görevleri yerine getirmektedir (Görmüş, Derer, Gökakın, Titiz ve Şahin, 2015: 3).

Liderlik fonksiyonları, bir yöneticinin, örgüt için özgün ve dolayısıyla statükodan farklı uzun dönemli örgütsel amaçları belirlemesini gerekli kılar. Liderliğin temel karakteristikleri arasında; statükoya karşı çıkma; örgütün geleceği için yaratıcı bir şekilde vizyon belirleme ve güçlendirme stratejilerini ve taktiklerini kullanarak, izleyenlerin değerleri, tutumları ve davranışlarında değişimler meydana getirmek sayılabilir (Conger ve Kanungo, 1998: 8).

Yöneticilik; yürütmek, yerine getirmek ve sorumluluk taşımak anlamlarına gelirken; liderlik, etkilemek, izleyenleri yönlendirme konusunda onlara rehberlik etmek ve etkin faaliyete sevk etmek anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler örgütsel yapı içinde sistemin işleyişine, belirlilik koşullarında davranışta bulunmaya, kontrole ve kurallara önem verirler iken; liderler, kapsamlı bir iletişim ortamı oluşturmak, yeni fikirler üretmek ve bu fikirleri eyleme geçirmekle ilgilenirler. Dolayısıyla yönetici var olan durumu koruyup sürdürürken; lider, değişim için harekete geçer/geçirir ve değişimi başarır. Yöneticilik, varlığı daha çok biçimsel örgüt yapısına dayanan bir kavram olup; liderliğin ortaya çıkması için ise biçimsel bir örgüt yapısının varlığı gerekmemektedir. Bununla birlikte yöneticilik ve liderlik kavramlarının ikisinin de sahip olduğu ortak nitelik; hem yöneticinin, hem de

liderin içinde yer aldıkları örgütteki kişi ya da grupları, belirli amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda yönetme ve yönlendirme gayreti içinde olmalarından ileri gelmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 3).

1.3.1. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması

Liderlik olayını açıklamaya yönelik temel yaklaşımlara değinmeden önce, yönetici ile lider arasındaki benzerlik ve farklılıkları ifade etmekte yarar bulunmaktadır. Liderlik ile yöneticilik arasındaki benzerlikler şöyle açıklanabilir (Koçel, 2020: 590):

- İlk olarak, hem liderlik hem yöneticilik, örgüt üyelerinin belirli amaçlara yöneltmeleri ile ilgili bir süreçtir.
- İkincisi, hem lider hem de yönetici, örgüt üyelerini etkilemede ve onları örgüt amaçlarına yönlendirmede belirli bir güç kullanmaktadır.
- Üçüncüsü, lider ya da yönetici, örgüt üyelerini etkileme sürecinde birbirlerinden farklı güç kaynaklarından yararlanırlar.
- Dördüncüsü, hem liderlikte hem yöneticilikte, lider ve yönetici ile birlikte faaliyet gösterdikleri grup üyeleri arasında yakın bir ilişki söz konusudur.
- Son olarak, bir örgüt için hem lider, hem de yönetici gereklidir.

Yönetim, karmaşıklıkla başa çıkmak ve karmaşıklığın üstesinden gelmek ile ilgilidir. Yönetimin uygulamaları ve prosedürleri, 20. Yüzyıl'ın en önemli gelişmelerinden biri olan büyük örgütlerin ortaya çıkmalarına bir tepki olarak geliştirilmiştir. İyi bir yönetim olmaksızın, karmaşık örgütler, varlıklarını tehdit edecek bir biçimde kaotik bir hale gelme tehlikesi ile karşı karşıyadırlar. İyi bir yönetim, kalite ve karlılık gibi örgütler için kritik konularda belirli bir düzen ve tutarlılık sağlamaktadır (Kotter, 1990: 104).

Bunun aksine liderlik, değişimle başa çıkmak ile ilgilidir. Son yıllarda iş dünyasının daha rekabetçi ve değişken bir hale gelmesi, liderliğin önemini de artırmıştır. Daha hızlı teknolojik değişim, daha yoğun uluslararası rekabet, piyasaların serbestleşmesi, sermaye yoğun endüstrilerdeki kapasite fazlası, istikrarsız

bir petrol karteli ve işgücünün değişen demografik özellikleri bu dönüşüme katkıda bulunan faktörler arasında yer almaktadırlar. Artık, bugün, dün yapılandan % 5 daha iyisini yapmak, başarı için bir gösterge değildir. Bu yeni çevrede ayakta kalmak ve etkili bir biçimde rekabet edebilmek için büyük değişimlere daha fazla gereksinim duyulmaktadır. Daha fazla değişim, her zaman daha fazla liderlik gereksinimini de beraberinde getirmektedir (Kotter, 1990: 104).

21. Yüzyıl'da ayakta kalmak için yeni bir lider kuşağına (özellikle yöneticilere değil, liderlere) gereksinim duyulmaktadır. Lider ve yönetici arasındaki bu ayrım önemli bir ayrımdır. Liderler, insanlar için bazen entrikalar düzenleyen ve izin vermeleri durumunda onları boğabilecek olan değişken, çalkantılı ve belirsiz çevreyi fethederlerken; yöneticiler, bu çevreye boyun eğerler. Liderler ve yöneticiler arasındaki diğer önemli farklılıklar şunlardır (Bennis, 1989: 7; Zaleznik, 1977; akt. Algahtani, 2014: 78):

- Yönetici yönetir; lider yenilik yapar.
- Yönetici bir kopyadır; lider orijinaldir.
- Yönetici sürdürür; lider geliştirir.
- Yönetici sistem ve yapıya odaklanır; lider insanlara odaklanır.
- Yönetici kontrole eğilimlidir; lider güven aşılır.
- Yönetici kısa vadeli bir bakış açısına sahiptir; lider uzun vadeli bakış açısına sahiptir.
- Yönetici nasıl ve ne zaman sorularını sorar; lider ne ve niçin sorularını sorar.
- Yöneticinin gözü alt yönetsel kademeler üzerindedir; lider ufka bakar.
- Yönetici taklit eder; lider icat eder.
- Yönetici kuralları belirler; lider değerleri oluşturur.
- Yönetici riskleri minimize eder; lider risk alır.
- Yönetici statükoyu kabul eder; lider statükoya meydan okur.
- Lider izleyenlerini enformel bir biçimde etkiler; yöneticinin astları üzerinde formel bir otoritesi vardır.
- Yönetici klasik iyi askerdir; lider kendisidir.
- Yönetici işleri doğru yapar; lider doğru işi yapar.

1.3.2. Lider Yöneticinin Özellikleri

Bugün lider teriminin, yönetici terimine göre daha sık kullanıldığı görülmektedir. Örgütler artık yöneticiden çok; iş ortamında karşılaşılması olası her duruma egemen olabilecek ve gelecekte örgüte yön çezebilecek niteliklerle ve yeteneklerle donanmış liderlere gereksinim duymaktadırlar. Bugün ekonomik ilerlemeyle birlikte sağlanan sosyal gelişim, eğitim fırsatlarındaki olumlu yönde değişimin de katkısıyla işgücü profilini etkileyerek değiştirmiştir. Artık örgüt yöneticilerinin aynı zamanda bir lider olmaları, örgütlerin başarısı açısından büyük bir öneme sahiptir. Bir yönetici, istenilen liderlik niteliklerine sahip olamayabilirse de; liderlik niteliklerine sahip örgüt üyeleriyle aynı örgüt içinde karşılıklı etkileşimlerde bulunarak daha yüksek bir örgütsel performansın elde edilmesi konusunda başarılı olabilir (Yeşilyurt, 2007: 6).

Yönetim bilimi alan yazınında lider/yönetici bileşimine duyulan gereksinimin nedenleri hakkında pek çok görüş bulunmakla birlikte; bilim insanlarının söz konusu nedenler konusunda birkaç ortak noktada birleştikleri görülmektedir. Bugün dünya genelinde ekonomik, siyasal ve toplumsal alanlarda hızlı bir dönüşüm ve değişim süreci idrak edilmektedir. Değişimin egemen olduğu böyle bir ortamda var olabilmek için; örgüt yöneticilerinin değişim sürecini iyi değerlendirebilmeleri, toplumun örgütlerden beklentilerini karşılayabilmeleri, örgüt bünyesinde yürütülen faaliyetlerin aksamaması için örgüt üyelerini güdüleyebilmeleri ve yönetim sürecinin fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve kontrol fonksiyonlarını etkili bir biçimde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Örgütler, tüm bu sözü edilenleri yapabilmek için etkili bir yönetim sistemine ve anlayışına gereksinim duymaktadırlar. Böyle bir sistemde görev alacak yöneticilerin, “lider-yönetici” vafına sahip olmaları gerekmektedir. Lider-yöneticiler, değişen çevreye adapte olabilen, çevrede ortaya çıkan fırsatları en iyi biçimde değerlendirebilen ve beşeri ve fiziksel kaynakları en verimli ve etkin bir biçimde kullanabilen, güçlü iletişim becerilerine sahip ve önsezisi kuvvetli kişilerdir. Kısaca ifade edilecek olursa; lider-yöneticiler, bir yöneticide bulunması gereken nitelikler ile liderlik karizmasını kişiliklerinde birleştiren kişilerdir. Bu kişilerin

görev ve sorumluluklarının nitelikleri bakımından da, liderlik niteliklerine sahip olmaları bir zorunluluktur (Bakan ve Bulut, 2004: 154).

Sonuç olarak, bir örgütte hem yöneticilik, hem de liderlik özelliklerine sahip kişilere gereksinim duyulmaktadır. Bir örgütte, mevcut sistem içinde faaliyetlerini sürdürecektir bir yöneticiye gereksinim duyulacağı kadar, yeni fikirler üreten bir lidere de gereksinim duyulabilir; ya da, yatırımcı davranışta bulunacak bir yöneticiye gereksinim duyulacağı kadar, hizmet davranışında bulunacak bir lidere de gereksinim duyulabilir. Bu nedenle örgütlerde, her ne kadar güç de olsa, örgüt yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik özelliklerini dengeli bir biçimde bir arada kullanmalarına gerek duyulmaktadır (Yıldırım, 2010: 6).

1.4. Liderlik Teorileri

Bu bölümde, liderlik teorileri, tarihsel gelişim süreci içerisinde verilmiştir. 1980’li yılların başına kadar olan dönemde temel yaklaşımları etkin liderliği belirlemek olan teoriler; özellikler yaklaşımı, davranışsal teoriler, durumsallık teorileri başlıkları altında ele alınmışlardır. Liderlik olayını açıklamada 1980’li yıllardan bugüne kadar gelen süreçte etkin olan teoriler ise liderlikte yeni yaklaşımlar başlığı altında incelenmiştir (Yüksek, 2005: 8). Bu teorilerin dönemleri ve araştırma konuları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Liderlik Teorilerinin Dönemleri ve Konuları

Dönem	Teori	Konusu
1940’ların Sonu	Özellikler Teorisi	Liderlik Yeteneği Doğustandır.
1940’ların Sonundan 1960’ların Sonuna Kadar	Davranışsal Teoriler	Liderlik Etkililiği Liderin Nasıl Davrandığıyla İlgilidir.
1960’ların Sonundan 1980’lerin Başına Kadar	Durumsallık Teorileri	Etkin Liderlik Duruma Bağlıdır.
1980’li Yıllardan Bugüne Kadar	Dönüşümsel Liderlik ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	Etkin Liderler Değişimi Gerçekleştirebilenlerdir.

Kaynak: Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Journal of Yasar University*, 4 (15); s. 2383.

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında liderlik teorileri, tarihsel gelişim süreçlerine uygun bir biçimde ele alınmıştır.

1.4.1. Liderlikte Özellikler Teorisi

Liderlikte Özellikler Teorisi'nin geliştirilmesine, "Büyük Adamlar Okulu" teorisi öncülük etmiştir. Büyük Adamlar Okulu teorisi, kişilerin, lider olabilmek için; liderlerde bulunmasının zorunlu olduğu kabul edilen özelliklere sahip olarak dünyaya gelmeleri gerektiği fikrine dayalıdır. Psikoloji disiplininin davranışsal okuluna üye araştırmacılar ise, liderlik özelliklerinin tümüyle doğuştan kaynaklandığı fikrini kabul etmemişler ve bu özelliklerin deneyimler yoluyla edinilebileceği ve sonradan öğrenilebileceği fikrini benimsemişlerdir. Araştırmacılar, liderlik özelliklerinin tanımlanması, lider adayı yöneticilerin bu özelliklere sahip olup olmadıklarını belirlemeye yönelik seçim tekniklerinin kullanılması ve her bir liderin etkinliğinin ölçülmesi için ölçüm tekniklerinin geliştirilmesi üzerinde durmuşlardır (Akçakaya, 2010: 92).

Özellikler Teorisi, liderlik kavramına ilişkin olarak geliştirilen ilk bilimsel teoridir. Bu teorinin amacı; kişileri etkili birer lider yapan özellikleri tespit etmek ve böylece geleceğin liderlerini yetiştirmektir. Bu teori çerçevesinde, kişinin sahip olduğu çeşitli bireysel ya da psikolojik özelliklerin, o kişiyi lider yaptıkları kabul edilmektedir. Özellikler Teorisi'ne göre liderlik doğuştan gelmekte; kişi, doğuştan liderlik niteliklerine sahip olmakta ve bu kişiler, koşullar ne olursa olsun, lider olarak ortaya çıkmaktadırlar (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 132). Bu teoriye göre, liderin sahip olduğu özellikler, onun liderlik davranışını biçimlendirmekte ve etkinliğini belirlemektedir. Kişinin, grubu yönetebilmesi ve grup üyeleri tarafından lider olarak kabul edilmesi, onun liderlik özelliklerine sahip olmasına bağlı olmaktadır. Özellikler Teorisi'ne göre lider, kişilik ve fiziksel özellikleri ve bireysel yetenekleri bakımından grubun diğer üyelerinden farklı olup; bu farklılık, onun lider olarak ortaya çıkmasının tek nedenidir (Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik, 2012: 30). Bu teori çerçevesinde, 1920 ile 1950 yılları arasında geliştirilen psikolojik testlerin uygulanmasıyla, liderlerin sahip oldukları özellikler belirlenmeye çalışılmıştır

(Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Söz konusu özellikler aşağıda Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Liderin Kişisel Karakteristikleri

Fiziksel Karakteristikler <ul style="list-style-type: none"> • Enerji • Fiziksel dayanıklılık 	Kişilik <ul style="list-style-type: none"> • Öz güven • Dürüstlük ve bütünlük • Coşkunculuk • Liderlik etme arzusu • Bağımsızlık 	İşle İlgili Özellikler <ul style="list-style-type: none"> • Başarı güdüsü • Üstünlük arzusu • Hedeflerin yerine getirilmesi için sorumluluk alma • Engeller karşısında sebat, azim
Zeka ve Yetenek <ul style="list-style-type: none"> • Zeka, bilişsel yetenek • Bilgi • Muhakeme, kararlılık 	Sosyal Karakteristikler <ul style="list-style-type: none"> • Sosyallik, kişiler arası beceriler • İş birliği • İşbirliğini destekleme yeteneği • İncelik, diplomasi 	Sosyal Geçmiş <ul style="list-style-type: none"> • Eğitim • Hareketlilik

Kaynak: Daft, R. L. (2010). *Management*, Ninth Edition, USA: South-Western, s. 415; Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). “Leadership: Do Traits Matter?”, *Academy of Management Executive*, 5 (2); s. 49.

Özellikler Teorisi, bir kişinin lider olarak ortaya çıkması için sahip olması gereken pek çok özellik belirlemiştir ve bu amaçla gerçekleştirilen çalışmalar halen sürmektedir. Daha eski tarihli araştırmalar daha çok liderin sahip olduğu kişisel özellikler ve genel zeka gibi konulara yoğunlaşmış iken; daha yakın tarihli araştırmaların önemli bir bölümü, yönetsel güdüleme ve belli beceriler üzerine yoğunlaşmaktadır. Son dönemde bazı araştırmacılar, özellikleri farklı yönetsel pozisyonlar için belli rol gereksinimleriyle ilişkilendirmeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar (Yüksek, 2005: 11). Özellikler yaklaşımı günümüzde halen geçerliğini sürdürmektedir; ancak odak noktası kişilik özelliklerinden, işle ilgili becerilere kaymıştır. Alanyazında etkili bir yönetim için gerekli teknik, kavramsal ve beşeri beceriler tanımlanmıştır. Bu beceriler önemlidir ve liderlerin hem seçiminde, hem de eğitimi ve geliştirilmesinde kullanılabilirler (Luthans, 1992: 275).

Liderlikte Özellikler Teorisi birtakım eleştirilere uğramıştır. Özellikler Teorisi’nde açıklanan özelliklerin kolayca ölçülememesi; bir kişiyi lider yaptığı

varsayılan özelliklerin çoğuna o kişinin aynı anda sahip olmasının olanak dışı olması ve bazı durumlarda izleyenler arasında liderin sahip olduğu özelliklerden daha fazlasına sahip olanlar bulunmasına karşın, bu kişilerin lider olarak ortaya çıkamamaları teoriye yönelik eleştirileri de beraberinde getirmiş ve liderlik ile ilgili yeni teorilerin ortaya çıkması gereksinimini doğurmuştur. Bu gereksinim sonucunda da ortaya Davranışsal Liderlik Teorileri çıkmıştır. Davranışsal Liderlik Teorileri'nin Özellikler Teorisi'nden farklı yönünü, liderin sahip oldukları özelliklere değil de; liderin nasıl davrandığı ve izleyenlerin özellikleri konularına ağırlık vermesi oluşturmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler Teorisi'nin yukarıda belirtilen eleştirilere maruz kalması ve özelliklerin, liderliği tanımlamada yetersiz kaldıklarının anlaşılmasıyla birlikte, araştırmacılar liderlik olayının başka boyutlarını incelemeye başlamışlar ve liderin özellikleri yerine, onun liderlik yaparken sergilediği davranışlara yoğunlaşmışlardır. Davranışsal Teoriler, etkin bir liderin davranışlarının tipik özelliklerini belirlemeye çalışmaktadırlar. Kısaca, bu teoriler, bir kişinin lider olarak ortaya çıkmak için sahip olması gereken karakteristik özelliklerin neler olduğu konusu üzerine değil, kişinin liderlik yaparken hangi davranışları sergilediği konusu üzerine odaklanmaktadırlar. Araştırmacılar, Davranışsal Teoriler'in, Özellikler Teorisi ile karşılaştırıldığında, üç yararlı yönünün bulunduğunu ileri sürmektedirler. Bu yararlı yönler şöyle ifade edilebilir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5):

- Liderlerin davranışlarının gözlem yoluyla incelenmesi, sahip oldukları kişisel özelliklerin araştırılmasından daha kolaydır.
- Liderlerin kişisel özelliklerini sıralamaya çalışmak yerine, davranışlarını tespit etmek, formel yöneticilerin yanı sıra, enformel liderlerin ortaya çıkarılmasını da mümkün kılar.
- Liderleri etkin kılacak davranış karakteristikleri kümesi oluşturulabilirse, bu davranışlar kişilere eğitim yoluyla kazandırılabilir.

Davranışsal Liderlik Teorileri'nin temel fikri; bir kişiyi etkin ve başarılı bir lider yapan hususun, onun sahip olduğu özelliklerden çok; izleyenleriyle ilişkilerinin niteliği ve örgüt içinde sergilediği davranışlar olduğudur. Bu bağlamda, liderin izleyenleriyle iletişim biçimi, karar verme biçimi, izleyenlerine yetki devredip devretmeme durumu, planlama ve denetim biçimi, amaçları belirleme ve sorunları çözme biçimi gibi davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen en önemli faktörler olarak ele alınmışlardır (Demirdağ, 2019: 88).

1.4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli

Ohio Eyalet Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren İş Araştırmaları Bürosu tarafından 1945 ile 1950 yılları arasında sürdürülen araştırmalar sonucunda liderlik rollerini tanımlayan 1800 kadar boyut geliştirilmiştir. Bu boyutlar daha sonra, hiçbir anlam kaybına uğramayacak bir biçimde 150 boyuta indirilmiştir (Tağraf ve Çalman, 2009: 137). Ardından söz konusu 150 davranış boyutunu temsil eden sorulardan oluşan *Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire)* geliştirilmiştir. Gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda, grup üyelerine liderin davranış biçimleriyle ilgili olarak yöneltilen soruların yanıtlanmasından elde edilen bulgulardan hareketle, liderin davranışlarını tanımlayan iki temel faktör ortaya çıkarılmıştır. Bunlar; yapıyı harekete geçirme (initiating structure) ve anlayıştır (consideration) (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 280).

Yapıyı harekete geçirme boyutunu oluşturan lider davranışları, grupların görev performansını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Bu davranışlara verilebilecek örnekler arasında liderin, işi astları için örgütlemesi; onlara görev gereklerini açıklaması; örgüt amaçlarına ulaşılması doğrultusunda rollerini tanımlaması; performans beklentilerini iletmesi ve örgüt içinde örgüt üyelerinin davranışlarının, yerine getirdikleri göreve odaklandığından emin olunmasının sağlanması sayılabilir (Jex ve Britt, 2008: 308; Kerr ve Schriesheim, 1974: 556; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1997: 316).

Anlayış boyutunu oluşturan lider davranışları arasında ise; liderin, grup üyeleriyle periyodik olarak ikili ilişkiler içerisinde girerek onların duygu, fikir ve sorunlarıyla yakından ve arkadaşça ilgilenmesi; örgüt içi faaliyetleri gerçekleştirmeden önce onların fikir ve önerilerini alması; onların bireysel gereksinimlerinin neler olduğuna önem vermesi ve onlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirmesi sayılabilir (Korman, 1966: 349; Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 55; Özkalp ve Kirel, 2011: 313).

Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları sonucunda, yapıyı harekete geçirme ve anlayış boyutları birbirinden bağımsız iki davranış boyutu olarak değerlendirilmiştir. Bir lider hem yapıyı harekete geçirme, hem de anlayış davranışını yüksek gösterirken; bu davranış boyutlarından birini yüksek, diğerini düşük düzeyde gösterebilir. (Daft, 2000: 509). Bu çerçevede, bu iki davranış boyutunun dört farklı kombinasyonu ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Daft, 2008: 46; Tabak ve Sığırı, 2015: 389-390):

- Yüksek düzeyde yapıyı harekete geçirme davranışı-düşük düzeyde anlayış davranışı
- Yüksek düzeyde yapıyı harekete geçirme davranışı-yüksek düzeyde anlayış davranışı,
- Düşük düzeyde yapıyı harekete geçirme davranışı-yüksek düzeyde anlayış davranışı
- Düşük düzeyde yapıyı harekete geçirme davranışı-düşük düzeyde anlayış davranışı

Yapıyı harekete geçirme ve anlayış boyutları, daha sonra grup performansı ve astların iş tatmini gibi çıktılarla ilişkilendirilerek incelenmiştir. Çalışmalardan elde edilen erken bulgular anlayış boyutunun astların daha yüksek iş tatminine, ancak daha düşük performans düzeyine yol açtığını göstermiştir. Aynı bulgular, yapıyı harekete geçirme boyutunun ise daha yüksek grup performansına ancak daha düşük iş tatminine yol açtığını ortaya çıkarmıştır. Çalışmalar ilerledikçe, liderin hem yapıyı harekete geçirme hem de anlayış davranışlarını yüksek düzeyde sergilemesinin, en iyi liderlik tarzını oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bryman, 1996: 278).

Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli, birçok bakımdan eleştiriye uğramıştır. Bu eleştirilerden ilki; yapıyı harekete geçirme ve anlayış davranış boyutlarının, birbirlerinden bağımsız olup olmadıkları hususundadır. Bazı araştırmacılar, bu iki davranış boyutunun birbirlerinden bağımsız olamayacaklarını ileri sürmüşlerdir. Diğer bazı araştırmacılar ise, bu davranış boyutlarının birbirlerinden bağımsız olabileceklerini, ancak bu durumda, liderlerin davranışlarını ayarlama yüksek ölçüde bir esnekliğe sahip olmalarının gerekeceğini ifade etmişlerdir. Modele yöneltilen ikinci eleştiri; her iki davranış boyutunun da lider tarafından yüksek düzeyde sergilendiği liderlik tarzının, en etkili liderlik tarzı olup olmadığı hususundadır. Çünkü, örgütlerde gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, modelin vardığı sonuçla uyumlu olmayan bulgular elde edilmiştir. Bazı araştırmalar; hem yapıyı harekete geçirme hem de anlayış davranışlarının yüksek düzeyde sergilendiği en etkili bir liderlik tarzının, her zaman performans ve iş tatmini üzerinde istenilen sonuçları doğurmadığını ve şikayetlerin, işe devamsızlığın ve işten ayrılmanın artması gibi olumsuz sonuçlar doğurabildiğini ortaya koymuştur (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 281).

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli

1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert'in yönetiminde gerçekleştirilen bir dizi liderlik araştırması, Davranışsal Liderlik Teorileri'nin gelişmesine katkıda bulunan diğer bir çalışma grubunu oluşturmaktadır. Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen çalışmaların amacını; grubun verimliliğine ve grup üyelerinin tatminlerine etki eden faktörleri belirlemek oluşturmuştur (Koçel, 2020: 597). Bu araştırmalar çerçevesinde, çeşitli örgütlerdeki çeşitli gruplarda düşük verimliliğe sahip işçiler ve yöneticilerle, yüksek verimliliğe sahip işçiler ve yöneticiler incelenmiştir. Bu yolla etkin bir liderin, diğerlerinden farkı tanımlanarak tespit edilmiştir (Özkalp ve Kırel, 2011: 312). Araştırmalarda, verimlilik, iş tatmini, işgören devri, işe devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi ölçütler kullanılmıştır (Likert, 1961: 5-6).

Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen araştırmalar; ilk ikisi ‘‘işgörene yönelik’’ liderlik davranışlarını, sonraki ikisi ise ‘‘işe yönelik’’ liderlik davranışlarını betimleyen dört faktöre dayandırılmışlardır. Bunlar (Sökmen, 2013: 140-141; Tabak ve Sığrı, 2015: 391):

- Destek: Liderin, örgüt üyelerinin bireysel duygularına verilen değeri ve önemi arttırıcı davranışlarını ifade etmektedir.
- Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Liderin, örgüt üyeleri arasında karşılıklı tatmini mümkün kılan ilişkilerin gelişmesini kolaylaştıran davranışlarını ifade etmektedir.
- Amacın vurgulanması: Liderin, örgüt amaçlarını gerçekteşirmek ve yüksek bir örgütsel performans elde etmek için güdüleyici davranışlarını ifade etmektedir.
- İşi kolaylaştırma: Liderin, örgüt üyelerine, gereksinim duydukları teknik bilgi ve araç-gereç gibi kaynakları temin ederek, onların örgüt amaçlarını gerçekteşirmelerini kolaylaştırıcı davranışlarını ifade etmektedir.

Michigan Üniversitesi yönetiminde farklı endüstri dallarında gerçekteşirilen araştırmalar sonucunda; lider davranışlarının, Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmalarında olduğu gibi, iki faktör çevresinde toplandığı görölmüştür. Bunlar, işgören merkezli liderlik ve iş merkezli liderlik tarzlarıdır (Güney, 2012b: 366).

İşgören merkezli liderlik davranışı gösteren liderler; örgüt üyeleri arasındaki ilişkilere önem vermekte ve onların arasındaki bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmaktadırlar. Liderler, örgüt üyelerinin kendilerini güven içinde hissedecekleri bir ortam yaratma, takım ruhu oluşturma ve örgüt üyeleri arasında eşgüdümü sağlama davranışlarını göstermektedirler. Örgüt üyelerinin bireysel gereksinimleri ve refahları ile ilgilenmekte ve onlara, sorunlarını çözmelerinde destek olmaktadır (Güney, 2007: 363; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1997: 316; Taşkıran, 2006: 171-172).

İş merkezli liderlik davranışı gösteren liderler ise; örgüt üyelerinin, görevlerini önceden saptanmış standartlara uygun yerine getirip getirmediğini denetleyen, otoriter davranan ve görevlerini yerine getirmemeleri durumunda örgüt üyelerine ceza veren bir liderlik davranışı göstermektedir (Güney, 2012a: 376). Lider, örgüt üyelerini, amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılan araçlar olarak görmektedir (Hersey ve Blanchard, 1977: 93). Liderin dikkati, daha çok örgüt üyelerinin yerine getirdikleri göreve ve görevin başarıyla gerçekleştirilmesine odaklanmıştır. Bu nedenle iş merkezli lider davranışı; görev performansının değerlendirilmesi, yakından kontrol ve konum ve ceza gücünün kullanılması gibi davranışları kapsamaktadır (Aktan, Ağca ve Çakmak, 2014: 62).

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmacıları iki liderlik davranış tarzını (anlayış/işgören odaklı-yapıyı harekete geçirme/iş odaklı) birbirinden bağımsız iki ayrı boyutta ele alıp değerlendirirlerken; Michigan Üniversitesi araştırmacıları bu iki liderlik davranış tarzını, tek boyutlu bir liderlik doğrusu üzerinde iki aşırı uç olarak ele alıp incelemişlerdir. Yani Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmalarının sonuçlarına göre; bu iki davranış boyutu birbirinden bağımsız olup, bir lider hem işgören hem de iş odaklı davranış biçimlerinde aynı anda yüksek ya da düşük değerler alabilirken; Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonuçlarına göre, bir lider aynı anda hem işgören hem de iş eğilimli olamamaktadır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 282; Ergeneli, 2017: 241).

Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonucu olarak, örgüt üyelerinin verimli olmalarının ve işten tatmin duymalarının nasıl sağlanabileceğini gösteren bir kuramsal model geliştirilmiştir. Likert'e göre liderlik, liderin birlikte çalıştığı örgüt üyelerinin beklentilerini, kişiler arası becerilerini ve değerlerini dikkate almasının gerektiği bir süreci ifade etmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, biri işgören merkezli liderlik davranışı, diğeri ise iş merkezli liderlik davranışı olmak üzere iki temel liderlik davranışı saptanmıştır (Sökmen, 2013: 141). Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonuçlarına göre; en verimli gruplar, iş-merkezli liderlerden çok, işgören-merkezli liderlerin yönetimi altındaki gruplardır (Luthans, 1995: 345). En etkin liderler ise; örgüt üleriyle sıcak ve yakın ilişkiler kuran,

kararları tek başına almaktan çok örgüt üyelerinin karar sürecine katılımlarıyla almaya öncelik veren ve yüksek performans hedefleri oluşturma ve bunları başarıyla gerçekleştirme konusunda örgüt üyelerini teşvik eden liderlerdir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016: 207).

1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matriksi

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetim Tarzları Matriksi, Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen araştırmaların sonucunda elde edilen boyutlara benzer iki boyut üzerine temellendirilmiştir. Bu boyutlardan biri, "üretim ilgi", diğeri "insana ilgi" boyutudur (Luthans, 1995: 373). Liderin politika belirleme, süreç iyileştirme, yeni ürün geliştirme, iş yüklemeye ve satışları artırma konularındaki tutumları, üretime ilgi boyutunun kapsamını oluşturmaktadır. İnsana ilgi boyutu ise; liderin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetler sırasında örgüt üyelerinin tümüne güvenme, örgüt üyeleriyle iyi sosyal ilişkiler tesis etme, onlara uygun çalışma koşulları sağlama ve adaletli bir ücret sistemi kurma gibi insan ilişkileri bağlamındaki tutumlarını kapsamaktadır. Üretime ilgi ve insana ilgi boyutları 1 ile 9 arasında değerler içeren bir ölçek üzerinde bulunmakta ve 1 en düşük ilgiyi, 9 ise en yüksek ilgiyi ifade etmektedir. Blake ve Mouton, modellerinde; üretime ilgi ve insana ilgi boyutlarının birleşimi sonucunda Yönetim Tarzları Matriksi'nde beş tür liderlik tarzı olduğunu ortaya koymuşlardır (Özkara ve Sağlam Arı, 2019: 66). Yönetim Tarzları Matriksi'ndeki davranış kalıpları 1.1 düzeyinde Cılız Liderlik, 1.9 düzeyinde Şehir Kulübü Liderliği, 9.1 düzeyinde Görev Liderliği, 5.5 düzeyinde Orta Yolcu Liderlik ve 9.9 düzeyinde Takım Liderliği olarak adlandırılmışlardır (Yıldız, 2013: 34).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matriksi'nin ortaya koyduğu beş tür liderlik tarzı aşağıda açıklanmıştır:

- **(1.1) Cılız Liderlik:** Bu liderlik tarzını gösteren lider, ne üretime ne de insana ilgi göstermektedir. Lider, sorumluluk üstlenmekten kaçınmakta ve işini, örgütte varlığını sürdürebilmesi için gereken minimum düzeyde yapmaktadır (Erkutlu, 2014: 44). Bu tarz liderlerin örgüt üyeleri ile

iletişimleri genellikle düşük düzeydedir ve dışarıdaki insanlar tarafından çekimsiz, umursamaz, duygusal ve uysal olarak görülürler (Aalateeg, 2017: 39; Doğan, 2018: 20).

- **(1.9) Şehir Kulübü Liderliği:** Bu tarzdaki lider, üretime en alt düzeyde ilgi gösterir ve daha çok örgüt üyeleri arasındaki iyi ilişkilere, onların arzularının ve gereksinimlerinin tatmin edilmesine ve örgüt bütününde mutluluğa odaklanır. Lider, tatmin edici bir örgüt içi iklim oluşturmaya çabalar, örgüt üyelerine gereksinim duyduklarında yardımcı olmaya isteklidir ve örgüt içinde çatışmaya yol açmaz (Aksel, 2008: 42). Lider, örgüt amaçlarına başarıyla ulaşamayacak olması pahasına, örgüt üyelerinin mutlu olmalarını sağlamaya öncelik verir (Bass, 1990: 483).
- **(9.1) Görev Liderliği:** Lider, insana düşük, üretime en yüksek düzeyde ilgi gösterir. Örgüt üyeleriyle ilişkileri son derecede azdır ve verimliliği, otoritesini kullanarak sağlar. Girişimci ve görev yönelimli olup; planlama ve örgüt içinde görev dağılımı ile uğraşır. Örgüt performansının etkinliğini, kar ve üretim miktarına göre ölçer. Örgüt üyeleriyle ilişkilerinde, otoritesine itaat edilmesini bekler. Ortaya çıkan çatışmaları, genellikle örgüt üyelerinin çıkarlarının tersine olacak bir biçimde çözer. Örgüt üyelerinin ne yapacakları kurallarla belirlenmiş olup, örgüt üyelerinin yaratıcı fikirlerine nadiren rastlanır (Newstrom ve Davis, 2002: 170; Tunçer, 2012: 306).
- **(5.5) Orta Yolcu Liderlik:** Bu liderlik tarzında lider, hem üretime hem de insana aynı oranda ilgi göstermektedir. Lider, örgüt üyelerinin morali ile yürütülecek işin miktarını dengede tutmaya çalışan uzlaştırıcı bir yönelim sergilemektedir. Örgüt üyelerinin moralini yüksek tutmak yoluyla, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye ve üretim miktarını ve verimliliği arttırmaya çabalar (Özkara ve Sağlam Arı, 2019: 67).
- **(9.9) Takım Liderliği:** Bu liderlik tarzına sahip lider, hem üretime, hem de insana yüksek düzeyde ilgi gösterir. Örgüt üyeleri ile ilişkilerinde bencil olmaktan kaçınır ve başarıyı, örgüt üyelerinin katılımlarıyla elde etmeyi hedefler (Demirdağ, 2019: 93). Lider, örgütsel amaçları gerçekleştirme sürecinde yapılması gereken işlere kendini adayarak çalışacak olan kişileri işe

almak suretiyle, örgüt amaçlarına ulaşmayı hedefler. Çünkü, bu lidere göre; işine kendini adayarak hırs ve arzusuyla çalışan örgüt üyeleri, örgütsel amaçların etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmelerine olanak sağlarken; örgüt içinde deneyimledikleri karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı sayesinde de tatmin duygusuna erişmektedirler (Atar, 2018: 23).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matriksi'nde yer alan beş tür liderlik tarzı arasında en etkili liderlik tarzının, takım liderliği olduğu ifade edilmektedir (Hitt, Black ve Porter, 2009: 280; Newstrom ve Davis, 1993: 229). Araştırmacılar, takım liderliğinin artan performans ve düşük işe devamsızlık ile sonuçlandığını belirtmektedirler. Diğer yandan, örgüt geliştirmenin zenginleştirilmesi ve örgüt üyelerinin, kararların alınma sürecine katılmaları durumunda, takım liderliğinin etkinliği de artmaktadır (Erkutlu, 2014: 44).

Liderlik üzerine gerçekleştirilen araştırmalar arasında alanyazına önemli bir katkı sağlayan ve özellikle de liderlik eğitimlerinde yararlanılan bu model, liderlere liderlik yaparken sergiledikleri davranışları tanımlama ve kavramsallaştırma olanağını vermektedir. Davranışlarının, hangi liderlik tarzına uygun düştüğünü anlayan liderler, gerektiğinde çeşitli eğitim ve geliştirme programları yardımıyla, bu tarzları değiştirme ve daha uygun olan tarzı benimseme fırsatına sahip olurlar. Blake ve Mouton'un modeli her ne kadar uygulamada çok rağbet görmüş olsa da, bilimsel araştırmalarda eleştirilmiş ve kullanılmamış bir modeldir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2016: 283).

1.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor, 1957 yılında yayınlanan "Organizasyonların Beşeri Yönü" adlı eserinde, yöneticilerin örgüt içindeki davranışlarını belirleyen en temel unsurlardan birisinin, onların insan davranışları hakkındaki varsayımları olduğunu ifade etmiş ve bu varsayımları X ve Y teorileri başlığı altında iki boyut olarak incelemiştir (Efil, 2013: 79). McGregor, ilk olarak klasik örgüt görüşünü betimleyerek buna X Teorisi adını vermiştir. Daha sonra bu teoriyi eleştirerek, Beşeri

İlişkiler Yaklaşımı'nın temellerini oluşturan Y Teorisi'ni öne sürmüştür (Erkutlu, 2018: 187).

McGregor'un çalışmalarında yer alan X Teorisi'nin varsayımları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Daft ve Marcic, 2011: 31; Küçüközkan, 2015: 89; Lawter, Kopelman ve Prottas, 2015: 86; Sökmen, 2010: 125; Şahin, 2004: 532):

- Ortalama bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve imkan buldukça çalışmaktan kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan yönetilmeyi yeğler, sorumluluk üstlenmeye fazla istekli değildir ve onun için güvende olmak her şeyden önce gelir.
- Ortalama bir insan bencildir, kendi amaç ve arzularının tatmini, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinden önce gelir.
- Ortalama bir insan değişiklikten hoşlanmayıp, ona direnç gösterir ve sorunların çözümü için gereken yaratıcılığa da sahip değildir.
- Bu nedenlerden ötürü, insanları örgüt amaçları doğrultusunda çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından denetlemeli ve gerekiyorsa cezalandırmalıdır.

Yukarıda sıralanan X Teorisi varsayımları, örgüt üyelerini rasyo-ekonomik açıdan değerlendirmekte ve onların örgüt amaçlarına ilgi duymadıklarını, değişikliklerden hoşlanmadıklarını ve yaratıcı olmadıklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla, X Teorisi varsayımlarını benimseyen bir lider, örgüt üyelerini standartlara uyan edilgen birer unsur olarak kabul edecek ve ayrıntılı iş tanımları belirleme, sıkı denetim, düşük düzeyde yetki devri, örgüt içinde izlenecek ilkelerin saptanması ve ceza uygulamalarında bulunma gibi otoriter bir liderlik davranışı sergileyecektir (Erkutlu, 2014: 45-46).

McGregor'un ifade ettiği Y Teorisi varsayımları ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Daft, 2012: 45; Efil, 2013: 79-80; Kopelman, Prottas ve Davis, 2008: 255; Küçüközkan, 2015: 89; Şahin, 2004: 533):

- Ortalama insan için oyun ve dinlenme ne kadar doğalsa, çalışmak da o kadar doğaldır. Kişi çalışmaktan nefret etmez. Çalışmak onun için tatmin ve başarı kaynağıdır.
- Ortalama insan doğuştan tembel değildir. Onu tembel kılan koşullar ve deneyimleridir. Kişi, kendisi için uygun ortam sağlandığında, çalışmaktan zevk alır.
- Ortalama insan, yeterince güdülendiğinde, kendi belirlediği amacı gerçekleştirmek üzere, kendi kendini denetleyerek çalışabilir.
- Ortalama insan sorumluluk üstlenmekten kaçmaz. Aksine kişiliğini geliştirmek ve toplum içinde saygınlık kazanmak amacıyla sorumluluk almaya çalışır.
- Örgütsel sorunların çözümü için gereksinim duyulan yaratıcılık, imgeleme ve ustalık yetenekleri örgüt üyeleri arasında geniş ölçüde dağıtılmıştır.
- Örgüt üyelerini örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirmede sıkı denetim ve ceza, başvurulabilecek tek yöntem değildir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi durumunda elde edilecek ödüller, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlara bağlılığını sağlamada kullanılacak araçlardandır. En değerli olan ödüller ise; takdir edilme, iş ile bütünleşerek yaratıcı olma ve işten duyulan tatmindir.

Y Teorisi, örgüt üyelerinin bireysel amaçları ile örgütsel amaçların bütünleştirilmesinin gerekliliği üzerinde durmakta ve örgüt üyelerinin kendi amaçlarına ulaşabilmeleri için; gayretlerini örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusuna yönlendirmelerini mümkün kılacak koşulların, liderler tarafından oluşturulmasının gerekli olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu anlamda liderlerin yerine getirmeleri gereken temel görev, örgüt üyelerinin gereksindikleri olanakları onlara temin etmek ve onları teşvik etmektir. Y Teorisi varsayımları statik olmayıp dinamikler ve örgüt üyelerinin bireysel olarak gelişmelerinin sağlanması açısından oluşturulmuşlardır. Örgüt üyelerinin kendi bireysel amaçlarına, gayretlerini örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusuna yönlendirdikleri zaman ulaşabildikleri örgüt içi koşulların oluşturulması, Y Teorisi'nin ana ilkesini oluşturmaktadır (Doğan, 2018: 21).

McGregor'un yaklaşımına göre; X Teorisi varsayımlarını benimseyen liderler, daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirlerken; Y Teorisi varsayımlarını benimseyen liderler ise daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstermektedirler. McGregor, ileri sürdüğü X ve Y Teorileri ile yönetim alanında "Beşeri İlişkiler" yaklaşımının tohumlarını atarak, kendi devrine dek pek çok yönü bilinmeyen insana ilişkin olabildiğince önemli fikirler ortaya koymuş ve beşeri ilişkiler yaklaşımının örgütler açısından ne denli önemli olduğunu göstermiştir (Demirdağ, 2019: 95).

1.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, 1947 yılında Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı olarak sürdürdüğü araştırmalarında, örgüt üyelerinin çabalarının; örgütsel performans hedeflerinin ve örgüt üyelerinin tatminlerinin gerçekleştirilmesi için en iyi bir biçimde nasıl yönetilmesinin gerektiğini incelemiştir. Likert'in araştırmalarının amacı; en iyi performansa yol açan liderliğin ilke ve yöntemlerinin belirlenmesi olmuştur. Likert'in modelinde, lider davranışları dört grup altında toplanmışlardır. Söz konusu grupların her biri lider davranışlarıyla ilgili olarak belirli varsayımları ve davranışları açıklamaktadır. Söz konusu davranış grupları; Sistem 1-İstismarcı Otokratik, Sistem 2- Yardımsever Otokratik, Sistem 3- Katılımcı ve Sistem 4- Demokratik olarak adlandırılmışlardır (Akova, 2017: 30-31; Johns ve Moser, 1989: 118). Bu davranış gruplarının özellikleri aşağıda Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4: Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*, 18. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s. 600.

Tablo 4'te genel hatları özetlenen davranış grupları aşağıda açıklanmıştır.

Sistem 1 (İstismarcı Otokratik): Bu liderlik tarzında, lider tüm yetkileri kendisinde toplamıştır ve kararları da kendisi vermektedir. Yerine getirilecek görevler ve bu görevlerin kim tarafından ve ne zaman yerine getirileceği lider tarafından belirlenir. Lider, örgüt üyelerine güven duymamakta ve örgüt üyelerini, korkutma ve ceza yöntemlerini kullanarak güdülemeye çalışmaktadır. Lider, denetimi doğrudan kendisine ait bir hak olarak kullanmaktadır. Lider ile örgüt üyeleri arasında, iletişimin çok zayıf olduğu sömürme ve sömürülme biçiminde bir ilişki vardır (Bakan ve Doğan, 2013: 19; Erkutlu, 2018: 188).

Sistem 2 (Yardımsever Otokratik): Lider ile örgüt üyeleri arasında usta-çırak ilişkisi vardır. Örgütü önemli derecede ilgilendiren konulara ilişkin kararlar, üst kademe yöneticileri tarafından verilirken; önemsiz bazı konulara ilişkin kararların verilmesi astlara bırakılmaktadır. Lider, örgüt üyelerini ödül ya da ceza yöntemlerini kullanarak güdülemektedir. Örgüt üyeleri liderden korkup çekinmekte; lider ise onları küçük görmekte ve onlarla yakınlaşmayı düşünmemektedir (Barutçugil, 2014: 35).

Sistem 3 (Katılımcı): Lider, örgüt üyelerine tam olarak olmasa da önemli ölçüde güvenmektedir. Lider izleyenlerini güdülemede ödüllerden yararlanmakta, onların sorunlarıyla ilgilenmekte ve nadiren ceza vermektedir. Örgüt içi iletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru olmak üzere iki yönlü işlemektedir. Üst yönetim kademesi, büyük ölçüde politikaların oluşturulması ile ilgili kararları verirken; astlar, görevlerin nasıl yerine getirileceği konusundaki kararları vermede oldukça fazla bir özgürlüğe sahiptirler. Örgütsel amaçlar, üst kademe yöneticiler tarafından, astların da fikirleri alınmak yoluyla belirlenmektedir. Üst-ast ilişkilerinde yüksek düzeyde bir güven duygusu hakimdir. Lider, astlarına, örgütsel faaliyetlerin denetimi sürecine katılmaları için geniş bir yetki tanımış ve onlara sorumluluk vermiştir (Bakan ve Bulut, 2004: 158).

Sistem 4 (Demokratik): Lider, örgüt üyelerine tam olarak güvenmekte ve onların fikir ve önerilerinden yararlanmaktadır. Tüm örgüt üyeleri, örgüt içine eşgüdümlü bir biçimde dağıtılmış karar verme sürecine katılmaktadırlar. İletişim kanalları yalnızca hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Örgüt üyelerine amaçları belirleme, yöntemleri geliştirme, ekonomik ödülleri arttırma ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme serbestisi verilmiş ve böylece örgüt içinde etraflı bir güdüleme ortamı oluşturulmuştur. Örgüt üyelerine, denetim sürecine katılmaları için gereksinim duydukları yetki ve sorumluluk geniş bir düzeyde verilmiştir. Üst ve alt kademelerde bulunan örgüt üyeleri arasında yüksek düzeyde bir güvenlik ve arkadaşlık duygusu hakimdir (Alagöz, 2016: 24; Doğan, 2018: 22-23).

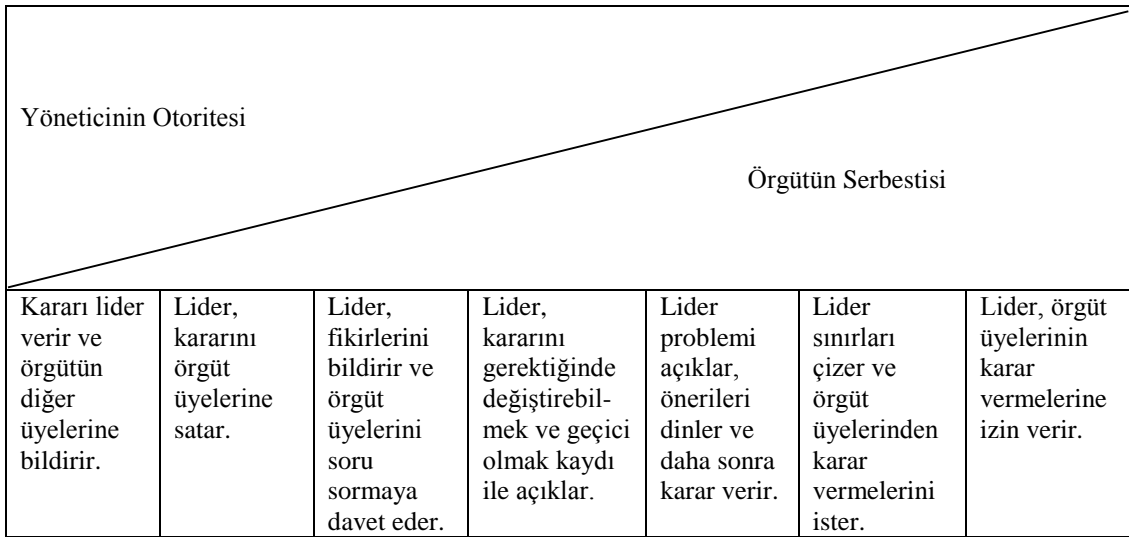
Likert, araştırmalarının sonucunda yüksek düzeyde verimli grupların, Sistem 3 ve Sistem 4 tipi davranış gösteren liderlerin yönetimi altındaki gruplar olduğunu ortaya koymuştur. Sistem 1 ve Sistem 2 tipi davranış gösteren liderlerin yönetimi altındaki gruplar ise düşük düzeyde verimliliğe sahip gruplardır (Luthans, 1995: 377).

Likert, yönetim tarzının Sistem 1'den Sistem 4'e doğru hareket etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu sayede örgüt üyelerinin gereksinimlerinin uzun dönemde daha etkili bir biçimde karşılanmaları mümkün hale gelir. Sistem 1 ve

Sistem 4'ün kısa ve uzun dönemde örgütsel üretim miktarı üzerine olan etkileri karşılaştırılacak olursa; örgüt üyelerinin tehdit, korku ve ceza ile güdülenmelerinin kısa dönemde etkili sonuçlar doğurabilecek olması nedeniyle, liderlerin, Sistem 1 tipinde bir liderlik tarzıyla, kısa dönemde üretimi arttıracakları görülmektedir. Ancak Sistem 1 tipi bir liderlik, uzun dönemde, örgüt üyelerinin insani gereksinimlerinin tatmin edilmemesi ve zayıf iş ilişkileri nedeniyle, üretim miktarının azalması sonucuna yol açacaktır. Buna karşılık, Sistem 4 tipi bir tarz gösteren liderler, örgüt üyelerinin sisteme alışmalarının zaman alması nedeniyle, başlangıçta üretim miktarında azalma ile karşı karşıya kalabileceklerdir. Ancak, örgüt üyelerinin yeni sisteme uyum sağlamaları, onların gereksinimlerinin yüksek düzeyde karşılanması ve güçlü iş ilişkileri sonucunda üretim miktarı, uzun dönemde artacaktır (Torlak, 2008: 266-267).

1.4.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nde araştırmalarını sürdüren Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt liderlik davranışlarını, örgüt üyeleri ile lider arasındaki yetki ilişkileri açısından analiz etmişlerdir. Tannenbaum ve Schmidt'in modeli, liderlik tarzlarını, bir liderlik doğrusu üzerine yerleştirerek tanımlamaktadır. Şekil 1'de görülebileceği üzere liderlik doğrusunun bir ucunda "yönetici merkezli liderlik", diğer ucunda ise "ast merkezli liderlik" yer almaktadır (Sökmen, 2013: 145).



Şekil 1: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Kaynak: İmrek, M. K. (2003). *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı*, İstanbul: Beta Basım A.Ş., s. 113.

Tannenbaum ve Schmidt tarafından geliştirilen Liderlik Doğrusu Teorisi'nde liderliğin iki uç noktası olarak “yönetici merkezli/ otokratik liderlik” ve “ast merkezli/demokratik liderlik” tarzları saptanmıştır. Tannenbaum ve Schmidt, liderlik doğrusunun iki uç noktası arasına yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştirerek geliştirdikleri modellerini “yetki” kavramı üzerine kurmuşlardır. Bu modele göre, belirli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetki miktarının bir bileşiminden oluşmaktadır (Akşit, 2010: 133).

Liderlik Davranışları Doğrusu'nun en soldaki noktasında liderin kararı vererek, örgüt üyelerini verilen karar hakkında bilgilendirmesi söz konusudur. Bu noktada, lider, örgüt üyelerinin fikir ve önerilerine başvurmadan, kararları kendi arzusu doğrultusunda vermektedir. Lider, otoriter bir liderlik anlayışı ile davranmakta olup, kendisini izleyen örgüt üyelerinin kararların verilmesi sürecine katılımlarına olanak tanımamaktadır. Doğrunun en sağ noktasında ise, lider, kararların verilmesini, üstleri tarafından belirlenen sınırlar içinde hareket etmeleri koşuluyla örgüt üyelerine bırakmaktadır. Bu noktada, kararlar, örgüt üyeleri tarafından verilmektedir ve liderin, verilen kararlar üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması söz konusu değildir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 31-32).

Tannenbaum ve Schmidt, araştırmaları sonucunda, bir liderin hem otokratik, hem de demokratik bir liderlik davranışında bulunabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre lider, içinde bulunduğu koşulların gerektirdiği olude, otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının karışımı bir liderlik davranışı gösterebilecektir. Örneğin, kararın verilmesi için sahip olunan zamanın kısıtlı olması durumunda örgüt üyeleri karar vermekte gecikiyorlarsa, lider otokratik liderlik davranışı göstererek kararı kendi başına verebilecektir. Liderin, hangi lider davranışını benimseyeceğini etkileyen bir başka konu ise, onu izleyen örgüt üyelerinin sahip oldukları yeteneklerin düzeyidir. İzleyenlerin yetenek düzeyleri ne kadar duşukse, liderin otokratik davranış gösterme eğilimi de o kadar artmaktadır (Akçakaya, 2010: 91).

1.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Tezin bu bolumunde Durumsal Liderlik Teorileri kapsamında Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Teorisi, Reddin'in üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli, Vroom-Yetton Karar Verme Modeli ve Yol-Amaç Teorisi ele alınıp incelenmiştir.

1.4.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Liderlik tarzları ile durumu, kapsamlı bir liderlik teorisi kapsamında ele alan ilk alışmalar, Fiedler ve arkadaşları tarafından yurutulmuştur. Bu yaklaşımın özündeki temel fikir; liderin tarzını, başarısı için en uygun durumla eşleştirmek üzerinedir. Liderin tarzını ve örgütün içinde bulunduğu durumu teşhis etmek yoluyla, liderlik tarzı ile durum arasındaki en iyi uyumu sağlamak mümkün olabilecektir (Daft, 2000: 511).

Fiedler'in modelinin üzerine inşa edildiği temel liderlik tarzları; örgüt üyelerinden yüksek performans göstermelerini ve kendilerine verilen tüm govrevleri eksiksiz yerine getirmelerini bekleyen **görev yönelimli liderlik** tarzı ile örgüt üyeleri tarafından sevilmeyi ve onlarla güçlü ilişkiler kurmayı hedefleyen **ilişki yönelimli liderlik** tarzıdır. Modelde liderlik tarzları, "En Az Tercih Edilen alışma Arkadaşı (LPC-Least Preferred Co-Worker) Anketi" kullanılarak olulmektedir. LPC Anketi,

birbirine zıt 16 sıfat çiftinden oluşmakta ve 1'den 8'e kadar derecelendirilmiş bir ölçek kullanmaktadır. Liderlere bu anket uygulanarak; örgüt içerisinde birlikte çalışmayı en az istediği kişiyi seçerek, bu kişinin özelliklerini betimleyen 16 sıfatı 1'den 8'e kadar derecelendirilmiş bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. LPC anketinden düşük puan alan liderler, birlikte çalışmayı en az tercih ettikleri çalışma arkadaşlarını olumsuz ifadelerle değerlendirmişlerdir ve dolayısıyla görev yönelimli liderler olarak tanımlanmışlardır. LPC Anketi'nden yüksek puan alan liderler ise, birlikte çalışmayı en az tercih ettikleri çalışma arkadaşlarını olumlu ifadelerle değerlendirmiş olup, bu nedenle ilişki yönelimli liderler olarak tanımlanmışlardır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 287).

LPC Anketi aracılığıyla liderin temel liderlik tarzı belirlendikten sonra, liderin içinde bulunduğu durumu çözümlmek ve durumla liderlik tarzını uyumlamak gerekmektedir. Fiedler üç durumsallık boyutu tanımlamıştır. Bu boyutlar, liderin etkinliğini tespit etmek için anahtar durumsal faktörleri oluşturmaktadırlar. Bunlar; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve pozisyon gücüdür (Yüksek, 2005: 22).

- Lider-Üye İlişkileri: Lider-üye ilişkileri, grup atmosferini ve grup üyelerinin lidere yönelik tutumları ile lideri kabulünü ifade etmektedir. Astların, lidere güvenmeleri, saygı duymaları ve inanmaları durumunda, lider-üye ilişkileri iyi olarak tanımlanmaktadır. Astların lidere güvenmemeleri, saygı duymamaları ve inanmamaları durumunda ise, lider-üye ilişkileri kötü olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2000: 512) Lider-üye ilişkileri ne kadar iyi olursa, durum, lider için o kadar uygun olmaktadır.
- Görev Yapısı: Görev yapısı, grubun yerine getirdiği görevin ne ölçüde açıkça tanımlandığını ve anlaşıldığını ifade etmektedir. Grup açık hedeflere sahip olduğunda ve her bir grup üyesi bu hedefleri nasıl başaracaklarının bilgisine sahip olduklarında, görev yapısı yüksek olmaktadır. Grup hedefleri belirsiz ve şüpheye açık olduğunda ve grup üyeleri, hedefleri başarmak için yerine getirilmesi gereken görevleri nasıl gerçekleştireceklerinden emin olmadıklarında, görev yapısı düşük olmaktadır. Görev yapısı ne derece

yüksek olursa, durum, lider için o denli uygun olmaktadır (George ve Jones, 2012: 373).

- Pozisyon Gücü: Pozisyon gücü, liderin örgüt içinde sahip olduğu pozisyonun kendisine sağladığı güç ve otoriteyi ifade etmektedir (Hersey ve Blanchard, 1977: 101). Lider, çalışanları ödüllendirme ve cezalandırma, onları işe alma ve işten çıkarma konularında otoriteye sahip olduğunda pozisyon gücü güçlü, aksi durumlarda ise pozisyon gücü zayıf olmaktadır (Fiedler, 1972: 455). Liderin pozisyon gücü ne kadar güçlü olursa, durum, lider için o derece uygun olmaktadır.

Fiedler'in modelinde tanımlanan bu üç durumsal faktörün kombinasyonları ile sekiz farklı durumsallık boyutu (oktant) ortaya çıkmaktadır. Bunlar aşağıda Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

		Azalan Uygunluk / Durumsal Kontrol							
		İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Durumsal Faktörler	Lider-Üye İlişkileri	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
	Görev Yapısı	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
	Pozisyon Gücü	1	2	3	4	5	6	7	8
Oktant		1	2	3	4	5	6	7	8
Liderlik Tarzı	İlişki Yönelimli	Uygun Değil	Uygun Değil	Uygun Değil	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun Değil
	Görev Yönelimli	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun Değil	Uygun Değil	Uygun Değil	Uygun Değil	Uygun

Kaynak: Jago, A. G. (1982). "Leadership: Perspectives in Theory and Research", *Management Science*, 28 (3); s. 324.

Fiedler'in modelinin arkasındaki mantık uyarınca, durum yüksek derecede olumsuz olduğunda (1., 2. ve 3. oktantlarda) , lider, grubu hedefe doğru yönlendirmek için güçlü bir şekilde görev yönelimli olmaya ve astları yönlendirmeye gereksinim duyacaktır. Diğer yandan, durum yüksek derecede uygun olduğunda da (8. oktantta), lider, işbirlikçi grubun görevi tamamlamak için gerek duyduğu görev yönelimli davranışı göstermek durumunda olacaktır, çünkü astlar lideri izlemeye

isteklidirler. Durum, ya kötü lider-üye ilişkileri, ya da yapılandırılmamış bir görevin varlığından ötürü kısmen uygun olduğunda ise (4., 5., 6. ve 7. oktantlarda), destekleyici ve ilişki yönelimli bir lider, grup üyeleri ile olan ilişkileri düzeltmeye yardımcı olabilecek ve yapılandırılmamış bir görevle başa çıkmaya çalışan gruba destek sunabilecektir (Bartol ve Martin, 1991: 491-492).

Fiedler'in durumsallık teorisi üzerine gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen sonuçlar şu biçimde özetlenebilirler (Çetin, 2008: 78-79):

- Lider, örgüt üyeleri ile arasında iyi bir ilişkinin bulunması; görev yapısını, örgüt üyelerini de karar verme sürecine dahil etme yoluyla belirlemesi ve pozisyon gücünün de güçlü olması durumunda en yüksek etkinlik düzeyine ulaşmaktadır.
- Örgüt üyeleri ile arasındaki ilişki kötü olan, görev yapısını belirlemede yetersiz kalan ve pozisyon gücü de zayıf olan bir lider, en düşük etkinlik düzeyine sahip olmaktadır.
- Açık bir görev yapısı belirlemede başarılı olan ve güçlü bir pozisyon gücüne sahip olan bir lider, örgüt üyeleri ile arasındaki ilişki kötü olsa bile, yüksek bir örgüt verimliliği sağlayabilmektedir.
- Her durumda ve koşulda etkin olabilen tek ve evrensel en iyi bir liderlik tarzı yoktur.

Fiedler tarafından gerçekleştirilen çalışma, durumsallık yaklaşımı kapsamında ortaya konulan görüşleri, görgül olarak kanıtlar niteliktedir. Ancak Fiedler'in modeli, yalnızca örgüt içi koşullardaki üç değişkenin; örgütün başarısını sağlamak üzere liderin göstereceği liderlik tarzını nasıl belirlediğini açıklamaya yöneliktir. Oysa ki, liderler, gerek örgütsel, gerekse bireysel amaç ve istekleri gerçekleştirmek üzere; hem kendi grupları içinde, hem de yakın ve genel çevre öğeleri içinde davranış göstermesi ve böylelikle başarıya ulaşması gereken kişilerdir. Özellikle, örgütü çevreleyen koşullar örgüt üyeleri üzerinde de belirli bir etki yarattığından, bu çevresel koşullar lider davranışlarını belirleyen önemli birer unsur olmaktadır. Diğer yandan ortam koşulları, örgüt hiyerarşisinin tepe noktalarında

görev alan liderlerin davranışlarını, daha alt kademelerde görev yapan liderlerin davranışlarına göre daha fazla etkilemektedir (Eren, 2012: 453).

1.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Teorisi

Hersey ve Blanchard, Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik teorisinden esinlenerek, kendi durumsal liderlik teorilerini geliştirmişlerdir. Yaşam Dönemi Teorisi olarak adlandırılan bu teoride, Hersey ve Blanchard'ın üzerine vurgu yaptıkları temel nokta, izleyenlerin/ örgüt üyelerinin olgunluk düzeyleri ile ilişkili durumsal değişkenliktir (Eren, 2012: 457). Bu teori, izleyenlerin olgunluk düzeyleri ile liderin davranış tarzı (ilişki-eğilimli ve görev-eğilimli) arasındaki ilişkiyi esas almaktadır. Teoriye göre, liderin davranış tarzı, izleyenlerin olgunluk düzeylerini yansıtmalıdır (Certo ve Certo, 2012: 399).

Olgunluk kavramı, Hersey ve Blanchard tarafından; örgüt üyelerinin, kendi davranışlarını yönetmede sorumluluk üstlenmeye istekli ve yetenekli olmaları biçiminde tanımlanmıştır. Bu teoride, olgunluk; iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olmak üzere iki ögeden oluşmaktadır. İş olgunluğu, örgüt üyelerinin sahip oldukları bilgi ve yetenekleri kapsamaktadır. Yüksek düzeyde iş olgunluğuna sahip olan kişiler, işlerini yapmak için gereken bilgi, kapasite ve deneyime sahiptirler ve işlerini yaparken, başkaları tarafından yönlendirilmeye gereksinim duymazlar. Psikolojik olgunluk ise, örgüt üyelerinin, bir görevi yerine getirme konusunda istekli ve güdülenmiş olmalarını ifade etmektedir. Yüksek psikolojik olgunluğa sahip kişiler, bir görevi yerine getirme doğrultusunda güdülenmek için dış faktörlerin etkisine gerek duymazlar (Özalp, Eren ve Öcal, 1992: 176-177).

Yaşam Dönemi Teorisi'ne göre lider, izleyenlerin olgunluk düzeylerine göre liderlik davranışını (ilişki-eğilimli ya da görev-eğilimli) ayarlamaktadır. Lider davranışları ilişkiye ve göreve yönelik olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirlendikten sonra; örgüt üyelerinin olgunluk düzeyleri de olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 biçiminde saptanmaktadır (Eren, 2012: 457). Olgunluk düzeyleri aşağıda açıklanmıştır (Tabak ve Sığırı, 2015: 404-405):

M1: Örgüt üyeleri, düşük olgunluk düzeyine sahiptirler ve isteksiz, yeteneksiz ve sorumluluk üstlenme konusunda kendine güvensiz kişilerden oluşmaktadırlar.

M2: Örgüt üyelerinin olgunluk düzeyleri orta-düşük düzeydedir ve kişiler, yine yeteneksiz olmakla birlikte görevi yerine getirmeye isteklidirler.

M3: Örgüt üyeleri, orta-yüksek düzeyde olgunluğa sahiptirler. Bu durumda kişiler yeteneklidirler ancak, liderin verdiği görevleri yerine getirme konusunda isteksizdirler.

M4: Örgüt üyelerinin olgunluk düzeyleri yüksektir ve hem yetenekli, hem de verilen görevleri yerine getirme konusunda isteklidirler.

Lider, örgüt üyelerinin olgunluk düzeylerine göre kendi liderlik tarzını belirler. Yukarıda dört gruba ayrılan olgunluk düzeylerine karşılık uygulanması gereken liderlik tarzları aşağıda açıklanmıştır (Sökmen, 2013: 158).

S1 (Anlatan): Lider, olgunluk düzeyi düşük (M1) olan örgüt üyeleri için yüksek görev-eğilimli ve düşük ilişki-eğilimli bir liderlik tarzı sergilemektedir. Lider, izleyenlerine açık ve kesin komutlar vermektedir. İzleyenler, görevi yerine getirme konusunda yeteneksiz ya da isteksiz olmalarından ötürü, kesin komutlara ve yakından denetime gerek duyulmaktadır. Lider, izleyenlerine, neyi yapacaklarını ve görevleri nasıl yerine getireceklerini anlatmaktadır (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1998: 316).

S2 (Satan): Lider, olgunluk düzeyi orta-düşük düzeyde (M2) olan izleyenler için yüksek görev-eğilimli ve yüksek ilişki-eğilimli bir liderlik tarzı sergilemektedir. Lider, izleyenlerine yapılandırılmış açık komutlar vermekte ancak diğer yandan da onları destekleyici davranışlarda bulunmaktadır (Ivancevich ve Matteson, 1999: 422).

S3 (Katılımcı): Lider, orta-yüksek düzeyde (M3) olgunluğa sahip izleyenler için yüksek ilişki-eğilimli ve düşük görev-eğilimli bir liderlik tarzı göstermektedir. Lider, izleyenlere makul ölçülerde sorumluluk vermekte, karar verme sürecine

katılmalarında onları cesaretlendirmekte ve işbirliği ve iletişimi kolaylaştırmaktadır (Gordon, 1999: 235).

S4 (Yetki Devredici): Lider, yüksek düzeyde (M4) olgunluğa sahip izleyenler için düşük ilişki-eğilimli ve düşük görev-eğilimli bir liderlik davranışı sergilemektedir. Örgüt üyelerinin, kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmalarından ötürü, lider, hem ilişkiye hem de göreve düşük düzeyde önem vermektedir (Güney, 2016: 412)

Yaşam Dönemi Teorisi'ne göre, lider; izleyenlerinin olgunluk düzeylerine uygun düşecek bir biçimde liderlik tarzını (ilişki-eğilimli ve görev-eğilimli) ayarlayıp birleştirebildiğinde etkinlik sağlamaktadır. Lider, izleyenlerin olgunluk düzeyleri ile liderlik tarzı arasındaki uyumu ne ölçüde sağlayabilirse, etkinliği de o ölçüde artacaktır. Bu bağlamda, lider, izleyenlerini olgunlaştırarak, kendi etkinliğini arttırabilmek için şu faaliyetlerde bulunabilir (Tabak ve Sığırı, 2015: 406):

- Amaçları belirlerken, izleyenlerini de sürece katarak, amaçlara ortak bir çabayla erişilmesini mümkün kılabilir.
- İzleyenlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmek doğrultusunda gönüllü bir biçimde sorumluluk üstlenmelerini sağlayabilir.
- İzleyenleri için, kendilerini yetiştirip geliştirebilecekleri ortamı yaratabilir ve onlara, amaçları benimseyip başarıyla gerçekleştirme yeterliliğini kazandırabilir.

1.4.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Reddin, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matriksi'nde yer alan görev davranışı ve ilişki davranışı kavramlarını, kendi modeline uyarlayarak Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli'ni geliştirmiştir. Reddin, bu iki temel liderlik davranışına etkinlik boyutunu ekleyerek, üç boyutlu bir liderlik modeli elde etmiştir (Eren, 2016: 511-512). Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli'nin dayandığı temel nokta, "yönetimsel etkililik" kavramıdır. Reddin, etkililiğin yönetimin asıl amacı olduğunu ifade ederek, modelini, bu temel üzerinde oluşturmuştur. Reddin, yönetimsel etkililiğin, bir liderin

örgüt hiyerarşisindeki konumunun gerektirdiği görevleri (çıktı gereklerini) başarıyla yerine getirme derecesi olduğunu belirtmiş ve yönetsel etkililiğin, girdiye göre değil çıktıya göre ölçülmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Diğer bir ifadeyle yönetsel etkililik, liderin neyi yerine getirdiğiyle değil, neyi başardığı ya da elde ettiğiyle ölçülmelidir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92).

Reddin, Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli'nde, önceki modellerin ilişkiye dönük olma ve göreve dönük olma boyutlarına ilk kez etkinlik boyutunu eklemiştir. Böylece Reddin, yararlı bir teorik modelde, liderin çeşitli davranış türlerinin, içinde bulunulan duruma bağlı olarak etkin ya da etkisiz olabileceklerini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu bağlamda, bu durumsallık modeline göre, her durum ve koşulda etkin olabilecek tek bir lider davranış türü bulunmamaktadır (Eren, 2012: 455). Reddin'in modelindeki bu temel davranış türleri şunlardır (Sökmen, 2010: 134; Sökmen, 2013: 157):

- **Kopuk Liderlik:** Lider hem ilişkiye hem de göreve düşük düzeyde yönelim göstermektedir. Bu tarz bir lider, sürekli olarak örgüt üyelerinin yaptıkları hataları düzeltmeye dönük bir etkileşim biçimi sergilemekte ve genellikle prosedürler ve kurallarla meşgul olmaktadır. Üstlerine akıl ve zeka ölçütlerine göre değer verirken, astlarını da kurallara uyma derecelerine göre değerlendirmektedir. Bu tarz bir lider, örgüt içinde ortaya çıkan anlaşmazlıklardan kaçınma eğilimine sahiptir.
- **İlgili Liderlik:** Lider, ilişkiye yüksek düzeyde, göreve ise düşük düzeyde yönelim göstermektedir. Bu tarz bir lider, insanları oldukları gibi kabul ederek, onları tanımaya çaba gösterir. Buna paralel olarak da izleyenlerine anlayışlı davranır; onları tanımaya çalışır ve onlarla iyi ilişkiler geliştirmeye önem verir. Üstlerini de, örgüt üyelerine gösterdikleri yakınlık ve ilgiyi dikkate alarak değerlendirir. Bu tarz bir lider yol göstericidir ve örgüt içinde çıkan anlaşmazlıklarda uzlaştırıcı bir rol oynar.
- **Adanmış Liderlik:** Lider, göreve yüksek düzeyde, ilişkiye ise düşük düzeyde yönelim göstermektedir. Örgüt üyelerine hükmetme ve onları otoritesi altına alma eğilimine sahiptir ve genellikle sözlü emirler vererek görevlerin yerine

getirilmesine çalışır. Üstlerini, güç ve otoriteyi nasıl kullandıklarına ve astlarını ise üretkenliklerine göre değerlendirir. Bu tarz bir lider örgüt üyelerinin yaptıkları hataları cezalandırır ve ortaya çıkan anlaşmazlıkları bastırma yoluna gitmeyi tercih eder.

- **Bütünleşmiş Liderlik:** Lider, hem ilişkiye hem de göreve yüksek düzeyde yönelim göstermektedir. Lider, katılımcı bir davranış sergilemekte ve örgüt içinde gerçekleşen olayların bir parçası olmayı istemektedir. Takım çalışmasına ve örgüt üyeleriyle iletişim halinde bulunmaya önem vermektedir. Bu tarz bir lider, yapılan hatalardan ders çıkarmaya ve anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olan sorunların altında yatan nedenleri tespit etmeye çalışmaktadır.

Reddin, daha önceki liderlik modellerinin ilişkiye ve göreve dönük olma boyutlarına bir etkinlik boyutu ekleyerek; lider tarafından gösterilebilecek davranışları, belirli bir çevrenin durumsal talepleriyle birleştirmeye çaba harcamıştır. Buna göre lider davranışı, belirli bir durumla uyumlu olduğunda etkin, durumla uyumlu olmadığına ise etkinsiz olmaktadır (Eren, 2012: 455). Reddin'in etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz liderlik tarzının özellikleri aşağıda özetlenmiştir (Tabak ve Sığı, 2015: 410):

- **Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden):** Lider, hem ilişkiye hem de göreve en alt düzeyde yönelim göstermektedir. Oysa liderin bu davranışı, durumla hiç de uyumlu değildir. Pasif bir nitelik gösteren lider, örgüt içinde olup biten hiçbir şeye karışmamaktadır.
- **Etkili Kopuk Lider (Bürokrat):** Liderin hem ilişkiye hem de göreve yönelimi en alt düzeydedir. Bu tarzı sergileyen lider, kurallara bağlı kalmakta ve kuralların yardımıyla durumun kontrolünü ve örgüt içinde sürekliliği sağlamaya çalışmaktadır. Bu nedenle lider, örgüt üyeleri tarafından, dürüst ve vicdanlı biri olarak kabul edilmektedir.
- **Etkisiz İlgili Lider (Misyoner):** Bu davranışı gösteren lider, durumla uyumlu bir davranış olmamasına rağmen, insanlarla ve ilişkilerle olması gerekenden fazla ilgilidir, ancak görevle en alt düzeyde ilgilenmektedir.

- **Etkili İlgili Lider (Geliştirici):** Bu liderlik tarzında lider, görevle an alt düzeyde, ilişkilerle ise en üst düzeyde ilgilenmektedir. Lider, her bir örgüt üyesinin bireysel gelişimi ile tek tek ilgilenmektedir ve bu nedenle, örgüt üyelerinin güvenlerini kazanmıştır.
- **Etkisiz Adanmış Lider (Otoriter):** Bu liderlik tarzına sahip olan lider, durum bu davranışı gerektirmemesine rağmen; görevle en üst düzeyde, ilişkilerle ise an alt düzeyde ilgilenmektedir. Lider, genel olarak insanlara ve de astlarına güvenmez ve ilişkilerinde tatminsizdir. Göreve olan ilgisi ise, yalnızca o an gündemde olan görevin yerine getirilmesine yöneliktir.
- **Etkili Adanmış Lider (Babacan Otoriter):** Liderin göreve yönelimi en üst düzeyde olup, ilişkilere yönelimi ise an alt düzeydedir. Lider, tam olarak hangi amacın gerçekleştirilmesini istediğinin farkındadır ve ilişkilere ilgisi düşük de olsa, örgüt üyelerini incitmeden onların bu amaçları gerçekleştirmelerine yardımcı olur.
- **Etkisiz Bütünleştirici Lider (Uzlaştırıcı):** Bu tarz bir lider, yalnızca göreve ya da ilişkiye dönük olmanın yeterli olduğu bir durumda, hem göreve hem de ilişkilere yüksek düzeyde bir yönelim göstermektedir. Bu davranışı gösteren lider, kötü bir karar vericidir ve baskılardan çok fazla etkilenmektedir.
- **Etkili Bütünleştirici Lider (Yürütme):** Bu davranışı gösteren bir lider, hem göreve hem de ilişkilere gerektiği kadar yönelim göstermektedir. Lider, iyi bir güdüleyicidir; örgüt üyelerinin uymaları için yüksek standartlar belirlemektedir; grup yönetiminin yararlı olduğunu benimsemekte ve grubu etkili bir biçimde yönetmektedir.

Reddin, bir liderin her durumda etkili olabilmek için “yaklaşım esnekliği becerisine” sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Yaklaşım esnekliği, liderin; her durumda etkili olabilmek için, o duruma uygun düşen liderlik tarzını uygulamasını ifade etmektedir. Belirli bir durumda etkili bir liderlik davranışı sergilemek için gerek duyulan bir diğer faktör, liderin “durum duyarlılığına” sahip olmasıdır. Durum duyarlılığı, liderin, içinde bulunduğu durumu kavrama kapasitesini ifade etmektedir. Diğer yandan, içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme becerisini ifade

eden “durum yönetimi becerisi” de, etkili bir liderlik için sahip olunması gereken bir diğer faktördür. Reddin, bu üç özelliğin liderde birlikte bulunmaları durumunu “deneyim” olarak adlandırmıştır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 96-97).

1.4.3.4. Vroom-Yetton Karar Verme Modeli

Vroom ve Yetton tarafından oluşturulan ve Jago'nun katkısıyla geliştirilen Karar Verme Modeli'nin temel varsayımına göre; karar verme, bir liderin en önemli görevini oluşturmaktadır. Bu modele göre, lider, içinde bulunduğu duruma uyum sağlayabilmek için, liderlik tarzını değiştirebilme esnekliğine sahip olmalıdır. Vroom ve Yetton, liderin kararlarının etkinliğini tayin eden üç ölçütü dile getirmektedirler. Bu ölçütlerden ilki “kararın niteliği” olup; kararın, izleyenlerin görev başarımlarını etkileyen nesnel yönünü oluşturmaktadır. Bazı kararların, izleyenlerin görev başarımlarıyla ilgileri çok az iken; bazı kararlar görev başarımlarıyla doğrudan ilişkilidirler. İkinci ölçüt, kararın izleyenler tarafından benimsenebilirliği ve üçüncü ölçüt de, kararın verilmesi için gerekli olan zamandır (Can, Aşan Azizoglu ve Miski Aydın, 2015: 298).

Karar Verme Modeli, durumun özellikleri göz önünde bulundurularak, kaç sayıda astın karar verme sürecine katılması gerektiğini açıklamaktadır. Yalnızca lider tarafından verilen kararlar, her zamanda ve her durumda en etkin kararlar olmayabilmektedirler. Karar verirken lider, karar alternatiflerini dikkate alarak aralarında karşılaştırmalar yapmalı ve mümkün olduğu kadar çok sayıda astın, karar verme sürecine katılmasını sağlamalıdır (Özkalp ve Kirel, 2011: 320).

Karar Verme Modeli'nde karar verme sürecinde liderin kullanabileceği beş ayrı liderlik biçimi aşağıda Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Karar Süreçleri

AI – Lider, elinde bulunan olguları kullanarak kararı tek başına vermektedir.
AII – Lider kararı tek başına vermekle birlikte ilk olarak astlarından veri elde etmeye çalışır. Lider bu durumda, karşı karşıya bulunduğu durumun doğasını astlarına açıklamak zorunda değildir ve yalnızca astlarından kararla ilgili olguları –tavsiye ya da düşüncelerini değil – araştırmaktadır.
CI – Lider astlarına birebir danışmakta, her birine problemi açıklamakta ve onlardan tavsiye ve önerilerini istemektedir. Ancak, son karar yine lidere aittir.
CII – Lider duruma yönelik bir toplantıda astlarına danışmaktadır. Lider bu toplantı aracılığıyla astlarının tavsiye ve önerilerini almakla birlikte; düşüncelerin içeriğindeki farklılıkları çözümlmek ve bir ya da daha fazla seçenek üzerinde karar kılmak görevi yine lidere ait olmaktadır.
GII – Lider durumun tartışılması ve olası kararların tanımlanması ve dikkate alınması için bir toplantı düzenlemektedir. Burada liderin amacı grubun bir karar üzerinde hemfikir olmasına yardımcı olmaktır. Lider toplantıyı koordine etmekte, diyalogu kolaylaştırmakta, azınlıkta kalan bakış açılarını korumakta ve tüm önemli faktörlerin dikkate alındığından emin olmaktadır. En önemlisi de, liderin kendi görüşlerine, yalnızca kendi konumundan ötürü grubun diğer üyelerinin görüşlerinden daha fazla önem atfedilmemesine dikkat göstermesidir.

Kaynak: Vroom, V. H. ve Jago, A. G. (1995). “Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leader Participation”, *Leadership Quarterly*, 6 (2); s. 170.

Modelde, ardından yedi durumsal soru yoluyla, kararın verilmesi için gerek duyulan sorun analizi aşaması için belirli yollar önerilir. Lider, bu sorulara vereceği “Evet” ya da “Hayır” yanıtlarına göre, yukarıdaki tabloda açıklanan liderlik biçimlerinden birini seçecektir. Bu sorular şunlardır (Güney, 2007: 370):

- Karar kalite gerektiriyor mu?
- Yüksek kalitede bir karar vermek için yeterli düzeyde bilgiye sahip miyim?
- Sorun yapılaşmış mı?
- Astların kararı benimsemeleri, etkili bir uygulama için önemli mi?
- Kararı lider kendisi veriyorsa, astların bu kararı kabul edeceklerinden emin olabilir mi?
- Astlar, bu sorunun çözülmesi ile başarıya ulaşacak örgütsel amaçları benimsiyorlar mı?
- Sorunu çözmek için tercih edilen kararın sonucunda, astlar arasında bir çatışma çıkması olasılığı var mı?

Vroom ve Yetton Modeli’ne göre, lider, astlarının performanslarını ve verimliliği arttırmak için farklı sorunların çözümünde, farklı karar yöntemlerine başvurmalıdır. Zira, tüm koşullarda “en iyi” sonuç doğuran bir karar verme tarzı

yoktur. Lider tarafından verilen bir kararın etkin olabilmesi, astların bu kararı yüksek düzeyde kabul etmelerine bağlı olmaktadır. Astların kararları kabul etmelerini mümkün kılmak için, mümkün olduğunca karar verme sürecine katılımlarını sağlamak gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 33).

1.4.3.5. Yol-Amaç Teorisi

Robert House ile Martin Evans tarafından 1970'li yılların başlarında geliştirilen Yol-Amaç Teorisi, esasen Vroom'un motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre insan davranışlarını (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384);

- Kişinin bir davranışı sergilemek ile varmayı istediği sonuç, yani bekleyiş ile
- Kişinin, bu sonuçlara ilişkin verdiği değer (valens) etkilemektedir.

Bekleyiş teorisinin, liderlik açısından taşıdığı anlam göz önünde bulundurulduğunda, liderin örgüt üyelerini aşağıdaki iki hususta güdüleyebileceği görülmektedir (Koçel, 2020: 604):

- Liderin, örgüt üyelerinin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol),
- Liderin, örgüt üyelerinin valensini etkileme derecesi (amaç).

House (1971)'a göre Yol-Amaç Teorisi, iki temel önermeye sahiptir. Bunlardan birincisi; "Liderin stratejik fonksiyonlarından birinin; görevleri yerine getirmeye motive etmek ya da işten duydukları tatmini arttırmak üzere, izleyenlerin psikolojik durumlarını iyileştirmek olduğu" biçimindedir. Diğer bir ifadeyle, liderler; hedefleri ve bu hedeflere götürecek yolları açıklığa kavuşturmak ve dışsal ödüllerle astların tatminlerini arttırmak için atmaları gereken adımların bilincinde olmalıdırlar. Bu noktada dikkate alınması gereken önemli bir nokta, bu dışsal ödüllerin zamanla izleyenlerin içsel motivasyonlarını arttıracak olmasıdır. İkinci olarak House, duruma özgü lider davranışının, motivasyon fonksiyonunu yerine getireceğini ileri sürmektedir. Yol-Amaç Teorisi, astların motivasyonlarını arttırmada dört liderlik davranışına odaklanmaktadır. House ve Mitchell (1974) bu dört liderlik tarzını, astlar

tarafından sergilenen üç tutuma dayandırmışlardır. Bunlar; astların tatmini, astların liderlerinden beklentileri ve astların etkili performans beklentileridir (Polston-Murdoch, 2013: 15). Yol-Amaç Teorisi'ne göre liderin, izleyenlerin motivasyonlarını arttırmada gösterebileceği bu dört davranış aşağıda açıklanmaktadır.

1. Yönlendirici Davranış: Bu lider davranışı, görev odaklı olup; liderin, örgüt üyelerine neyi nasıl yapmaları gerektiğini açıklama konusundaki davranışlarını içermektedir (Torlak, 2008: 275).
2. Destekleyici Davranış: Lider bu davranışı gösterirken; örgüt üyelerine arkadaşça yaklaşmaktadır. Örgüt üyeleri lidere kolayca ulaşabilmektedirler. Lider, örgüt üyelerine içten bir ilgi göstermektedir (Luthans, 1995: 353).
3. Katılımcı Davranış: Lider, örgüt üyelerinin, kendilerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılımlarını kolaylaştıran bir davranış göstermektedir (George ve Jones, 2012: 376).
4. Başarı Yönelimli Davranış: Lider, yüksek örgütsel amaçlar saptamakta, üstün bir performans hedeflemekte ve bu hedeflere ulaşabilecekleri konusunda örgüt üyelerine güven duymaktadır (Aslan, 2013: 138).

Yol-Amaç Teorisi'ne göre lider, kendisinin ve örgüt üyelerinin içinde buldukları duruma bağlı olarak, bu dört liderlik davranışını da gösterebilir. Örneğin; iyi eğitilmiş grup üyeleriyle birlikte çalışan bir lider, destekleyici davranış gösterebilirken; ilkökul düzeyinde eğitim almış grup üyeleriyle birlikte çalışan bir lider, yönlendirici davranış gösterebilir (Sökmen ve Boylu, 2009: 2385).

1.5. Liderlik Tarzları

Liderler tarafından benimsenen ve onların yönetim anlayışlarını temsil eden uygun bir liderlik tarzının seçimi, örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir yere sahiptir. Çünkü liderlik tarzı, liderin, ortaya çıkan sorunların çözümü ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için; çalışma ortamını ve örgüt üyelerinin güdülenmelerini dikkate alarak tercih ettiği davranış biçimidir. Alanyazında liderlik kavramına ilişkin olarak üzerinde fikir birliği sağlanmış tek bir tanım bulunmadığı gibi; her örgüt ve grup ortamına uygun "en iyi" bir liderlik tarzı da söz konusu

değildir. Bugüne kadar gerçekleştirilen ve bugün de gerçekleştirmeye devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar sonucunda; liderlik olayının içinde gerçekleştiği süreci, liderin içinde bulunduğu durumsal koşulları ve liderin sahip olduğu kişisel özellikleri dikkate alan farklı liderlik tarzları ortaya konulmuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Aşağıdaki bölümde liderlik tarzları; geleneksel liderlik tarzları ve modern liderlik tarzları olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Geleneksel liderlik tarzları kapsamında; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları ele alınmıştır. Modern liderlik tarzları kapsamında ise etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik tarzları üzerinde durulmuştur.

1.5.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları üzerine erken açıklamalar, bu tarzları; liderlerin otoritelerini nasıl kullandıkları temelinde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma kapsamında liderlerin üç temel liderlik tarzını kullandıkları düşünülmektedir (Wehrich ve Koontz, 1993: 494). Geleneksel liderlik davranış tarzları olarak bilinen otokratik, demokratik-katılımcı ve serbestiyetçi liderlik davranışları, en yaygın biçimde kabul gören bir sınıflandırmayı oluşturmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 7).

1.5.1.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tarzı, liderin işgal ettiği hiyerarşik pozisyondan kaynaklanan otoritesini kullandığı ve kararları tek başına verdiği görev odaklı bir liderlik tarzıdır. Otokratik liderlik, genellikle, gelenekçi yönetim kültürünün ve bürokrasinin baskın olduğu örgütlerde gözlemlenmektedir. Otokratik liderlerin yönetimindeki örgütlerde, örgüt üyelerinin karar verme sürecine katılmalarına izin verilmez. Otokratik liderler, sorumluluklarını ve otoritelerini örgüt üyelerine devretmeksizin bütün kararları kendileri verirler. Otokratik liderlik tarzı ile yönetilen örgütlerde karar verme süreci hızlansa da; örgüt üyeleri arasında işbirliği ve güven ortamı yaratılamaz ve takım ruhu oluşmaz. Otokratik liderlerin aşırı ben merkezci karar verme anlayışı, örgüt üyelerinin örgüt içinde yeni fikirlerle ortaya çıkmalarının

önünde bir engel oluşturur. Lider tarafından fikirlerine değer verilmediğine kanaat getiren örgüt üyeleri, umursanmadıkları duygusuna kapılarak sorumluluk üstlenmekten sakınırlar. Karar verme sürecine katılma ve kendi girişimleriyle hareket etme olanağına sahip olmayan örgüt üyeleri, işi benimseme ve sahiplenme duygularını yitirirler (Topaloğlu ve Dalgın, 2013: 281).

Otokratik liderlik tarzı, kararın hızlıca verilmesi gerektiği durumlarda ya da güdülenme düzeyi düşük ve eğitimsiz iş görenleri, özellikle korkutma ve baskı yoluyla kısa sürede işe koşmada yararlı olabilmektedir. Bu tarz liderlikte, kararlar en kısa sürede verilebilmekte ve olası bir zaman kaybı en aza inmektedir. İşte bu iki faktör; yani düşük düzeyde güdülenmiş ve eğitimsiz iş görenlerin korkutma ve baskı yoluyla işe koşulmaları ve kararların hızlıca verilip zaman kaybının en aza inmesi, otokratik liderlik tarzının olumlu yönlerini oluşturmaktadır. Ancak, otokratik liderin, örgüt üyelerinin duygu ve gereksinimlerini yeterince dikkate almaması ve aşırı derecede ben merkezci davranması nedeniyle örgüt üyelerinde tatminsizlik duygusu ortaya çıkabilmektedir. Örgüt üyelerinde ortaya çıkabilecek tatminsizlik duygusu, onların moral düzeylerini düşürmekte; lidere karşı nefret duyguları geliştirmelerine yol açmakta ve örgüt içindeki çatışmaları arttırmaktadır. Bu durum da zamanla liderin, örgüt üyeleri üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Bu nedenle bu iki faktör; yani otokratik liderin örgüt üyelerinin duygu ve gereksinimlerini yeterince dikkate almaması ve aşırı derecede ben merkezci davranması, otokratik liderlik tarzının olumsuz yönlerini oluşturmaktadır (Yörük ve Dündar, 2011: 97).

1.5.1.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzında lider, sahip olduğu hiyerarşik pozisyondan aldığı yetkiyi, örgüt üyeleriyle paylaşma eğilimine sahiptir. Örgüt amaçlarının belirlenmesi sürecine lider ve örgüt üyeleri birlikte katılmaktadır ve amaçların birlikte belirlenmesi, demokratik liderlik tarzının kendine özgü niteliğini oluşturmaktadır. Demokratik liderlik tarzına sahip bir lider, amaçların belirlenmesinde, plan ve politikaların oluşturulmasında, görevlerin yerine getirilmesine yönelik emirlerin verilmesinde ve örgüt üyeleri arasında iş bölümü

yapılmasında daima, örgüt üyelerinin fikir ve önerilerini alarak hareket etmeye özen göstermektedir. Demokratik liderlik tarzı ile yönetilen örgütlerde, kararlar, örgüt üyelerinin uzlaşması ile verilir. Ancak örgüt üyelerinin karar verme sürecine katılabilmeleri ve yeni fikirler geliştirebilmeleri için, kendilerini çok iyi geliştirmiş ve yeterli donanıma sahip olmaları gerekmektedir. Demokratik liderlikte, liderin örgüt üyeleri arasında güven inşa etmesi esastır (Tağraf ve Çalman, 2009: 138).

Demokratik liderlik tarzının uygulanmasının en önemli sakıncası, önemli önemsiz tüm kararların verilmesine tüm örgüt üyelerinin katılımları nedeniyle, karar mekanizmasının yavaş işlemesine ve zaman kayıplarına yol açmasıdır (Alkın ve Ünsar, 2007: 79).

1.5.1.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Tam serbesti taniyan liderlik tarzıyla yönetilen bir örgütte, örgüt üyeleri kendilerini geliştirmişlerdir ve en iyi çözüm yollarını kullanarak ortaya çıkan sorunlarla baş etmeye güdülenmişlerdir. Örgüt içinde herhangi bir örgüt üyesi, gerekli gördüğü takdirde, diğer örgüt üyeleriyle grup oluşturarak sorunların çözümü için yeni fikirler üretmekte; sorunlara yeni çözüm yolları bulmakta ve kendisi için en uygun gördüğü kararları verebilmektedir. Bu liderlik tarzında liderin ana görevi, örgüt üyelerine, gereksinim duydukları kaynakları temin etmektir. Lider, yalnızca örgüt üyeleri kendisine bir konu hakkında soru sorduklarında fikrini bildirmektedir, ancak; liderin bu fikri, örgüt üyelerini bağlayıcı bir niteliğe sahip olmamaktadır. Bu tarz bir lider, örgüt içinde işgal ettiği hiyerarşik pozisyonun kendisine tanıdığı yetkiye sahip çıkmayarak, bu yetkiyi kullanma hakkını, tümüyle örgüt üyelerine bırakmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Tam serbesti taniyan bir lider, güç kullanımından ve sorumluluk üstlenmekten kaçınmaktadır. Bu tarz bir lider, kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için diğer örgüt üyelerine bağımlı hareket etmektedir. Bu liderlik tarzı ile yönetilen bir örgütün üyeleri, kendi kendilerini eğitmekte, geliştirmekte ve güdülenmektedirler. Tam serbesti taniyan lider, otoriteye en az gereksinim duyan, örgüt üyelerine karışmayan ve her bir örgüt üyesinin, kendisine temin edilen kaynakları kullanarak

amaç, plan ve programları oluşturmasına olanak sağlayan bir liderlik davranışı göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, tam serbesti tanıyan lider, otoritesine sahip çıkmamakta ve yetkilerini kullanma hakkından vaz geçerek, bu hakkı tümüyle örgüt üyelerine bırakmaktadır. Bu liderlik tarzının başta gelen sakıncası; örgüt içinde lidere ait bir otorite söz konusu olmadığı için, örgütte bir anarşi ortamının doğmasına yol açabilmesidir. Düşük eğitim düzeyine ve zayıf sorumluluk duygusuna sahip olan üyelerin bulunduğu ve işbölümünün de uygun bir biçimde yapılmadığı örgütlerde, tam serbesti tanıyan liderlik tarzının başarılı olamayacağı açık bir biçimde görülebilmektedir (Yörük ve Dündar, 2011: 99).

Aşağıda Tablo 7’de bu üç geleneksel liderlik tarzının temel özellikleri toplu bir biçimde gösterilmiştir.

Tablo 7: Otokratik, Demokratik ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlerin Özellikleri

Otokratik	Demokratik	Tam Serbesti Tanıyan
Bütün politikalar lider tarafından belirlenir.	Bütün politikalar liderin yöreklendirmesi ve yardımcı olması ile grup tartışması ve kararı ile belirlenir.	Liderin en az katılımı ile bireylere ve gruba kararlarda en geniş özgürlük tanınır.
Teknikler ve hareket tarzı her seferinde otorite tarafından bildirilir. Bu nedenle gelecekte ne olacağı daima belirsizdir.	Tartışma sırasında hareket perspektifi kazanılmıştır. Grup amaca götüreceği genel adımları bilir ve teknik yardım gerektiğinde lider iki veya daha fazla alternatif süreci seçime sunar.	Lider tarafından çeşitli materyaller temin edilir. Kendisinden sadece bu bilgiler elde edilebilir. Çalışmanın diğer kısımlarında yer almaz.
Lider genellikle her bir görevi belirler ve her bireye kimin yardımcı olacağını da bildirir.	Bireyler kiminle çalışacaklarını seçmekte özgürdürler. Çalışmanın nasıl sürdürüleceği, görev dağılımının nasıl olacağı gruba bırakılır.	Lider hiçbir şekilde karışmaz.
Bireylerin işlerini değerlendirirken üstün gelen taraf her zaman kendisidir. Aktif gruplardan gösteri yapmak dışında uzak kalır.	Tenkitlerinde ve övgülerinde objektiftir. Olayları esas alır. Grupta içtenlikle fazla iş yapmadan yer alır.	Kendisine sorulmadan bireylerle ilgili yorum yapmaz. Olayları değerlendirme ve düzeltme gibi durumlara girmez.

Kaynak: Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, 1. Baskı, Ankara: Adalet Yayınevi, s. 62.

Her bir tarzın kullanımı duruma bağılı olarak deęiŒecektir. Bir yönetici acil bir durumda yüksek düzeyde otokratik olabilir. Bir yangın esnasında, bir itfaiye Œefinin mürettebatıyla yangınla en iyi mücadele yolunu tespit etmek üzere uzun bir toplantı düzenlemesi pek akla yatkın değildir. Yöneticiler, diğer yandan, belirli soruların yanıtlarını yalnız kendilerinin bilmeleri durumunda da otokratik olabilirler (Wehrich ve Koontz, 1993: 495).

1.5.2. Modern Liderlik Tarzları

Yönetim alanında gerçekleştirilen daha yakın tarihli çalışmalar, geleneksel liderlik teorilerinin yeterli olmadığının anlaşılmasına yol açmış ve bunun sonucunda, yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Modern teoriler olarak adlandırılan bu yeni teoriler, liderlik olayının, daha önce incelenmeyen farklı yönlerini ele almışlardır. Modern liderlik teorilerinin, geleneksel teorilerden farklılaştukları en önemli nokta; lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin boyutunun, bu yeni çalışmaların ana konusunu oluşturması olmuştur. Söz konusu modern liderlik teorileri; geçmişe ve geleneklere daha bağlı olan etkileşimci liderlik; geleceğe, değişime ve yeniliğe dönük olan dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik olarak adlandırılmışlardır (Bozkurt ve Göral, 2013: 5).

1.5.2.1. Etkileşimci Liderlik

1978 yılından itibaren, J. M. Burns ve B. M. Bass gerçekleştirdikleri araştırmalarda; yönetim ve liderlik alanyazınında o güne dek ifade edilmiş geleneksel liderlik teorilerinin yanında, liderlik teorilerine ilişkin yeni bir ayırım yapılmasının gerekli olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu ayırım, geçmişe ve geleneklere daha bağlı olan etkileşimci liderlik ile geleceğe, değişime, reforma ve yeniliğe dönük olan dönüşümcü liderlik tarzları arasında yapılmıştır. Burns ve Bass'ın yaptıkları bu ayırım, geleneksel liderlik tarzları olan otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik biçimlerine karşı gerçekleştirilmiştir (Eren, 2012: 464).

Bass (1985) etkileşimci liderliği; yönetimi altındaki örgüt üyelerinden ne beklediğini açık bir biçimde ifade eden ve örgüt üyelerine, kendilerinden istenen

performans düzeyine ulaşmaları durumunda ne gibi ödüller elde edeceklerini açıklayan bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 278). Etkileşimci liderlik, örgüt üyelerine dışsal pekiştiriciler ve ödüller sağlamak yoluyla onları güdülemeye ve görevlerini yaptırmaya yönelik bir yaklaşımı içermektedir. Etkileşimci lider ile örgüt üyeleri arasındaki ilişki, her iki tarafın da dahil olduğu karşılıklı bir alış-veriş sürecini ifade etmektedir. Bu alış-veriş sürecinde, her iki taraf da birbirinden yararlanmaktadır. Örgüt, örgütsel amaçlara ulaşılmasında örgüt üyelerinin gücünden yararlanırken; örgüt üyeleri de kişisel amaçlarını gerçekleştirmede örgütten yararlanırlar (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 134-135).

Etkileşimci liderlik, liderin, kendisini izlemeleri için örgüt üyelerine bir takım ödüller vermesini; örgüt üyelerinden kuralları doğru bir biçimde uygulamalarını beklemesini ve bu amaçla yalnızca rutin ve küçük çaplı değişimleri gerçekleştirmesini temel alan bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderliğin nihai amacı; yalnızca belirlenen örgütsel amaçlara başarıyla ulaşılmasıdır ve liderin bu süreç içindeki temel hedefi, bu amaçlara ulaşılmasında çaba gösterecek örgüt üyelerine adaletli davranmaktır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 106).

Etkileşimci liderlik tarzı, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. İstisnalarla yönetim boyutu ise kendi içinde, aktif ve pasif/kaçınmacı olarak iki alt boyuta ayrılmıştır (Koçel, 2020: 609).

Koşullu ödül boyutunda, lider, örgüt üyeleri için birlikte gerçekleştirebilecekleri bir amaç saptar ve onlara, bu amaçlara başarıyla ulaşmaları durumunda ne gibi ödüller elde edeceklerini açıklar. Lider, örgüt üyelerine, daha önceden belirlenmiş ve üzerinde uzlaşma sağlanmış örgüt amaçlarına ulaşmalarının bir karşılığı olarak hem maddi hem de manevi ödüller sunar. Örgüt üyelerinin, lider tarafından ödüllendirildiklerinde daha fazla gayret göstermeleri nedeniyle, koşullu ödüllendirme, yapıcı bir lider davranışı olarak görülmektedir. Lider, koşullu ödüllendirmede bulunurken; görevlerin aksatılmaması için örgüt üyelerini sürekli olarak gözler ve yaptıkları hatalar hakkında da onlara geribildirimde bulunur (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015: 204-205).

İstisnalarla yönetim boyutu, lider tarafından; aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim olmak üzere iki biçimde uygulanmaktadır. Aktif istisnalarla yönetim boyutunda, lider, örgüt üyelerinin performanslarını izleyerek, standartlardan sapmalar gerçekleştiğinde devreye girmekte ve yapılan hataları düzeltmektedir. Pasif istisnalarla yönetim boyutunda ise, lider, standartlardan sapmalar ve hatalar ortaya çıkana kadar beklemektedir ve düzeltici bir faaliyette bulunmamaktadır. Liderin anlayışı “Bozulmamışsa tamir etme-dokunma” ilkesine uygundur ve hata ve sapmalar ortaya çıkmadan hiçbir faaliyette bulunmaz (Buluç, 2009a: 78).

Etkileşimci liderliğin son alt boyutu olan serbest bırakıcı liderlik tarzı, bazı araştırmacılar tarafından etkileşimci liderliğin bir alt boyutu olarak değerlendirilirken; diğer bazı araştırmacılar bu boyutu, etkileşimci liderlikten bağımsız bir lider davranışı olarak ele almışlardır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19). Serbest bırakıcı liderler, önemli kararların verilmesi sürecinde fikir belirtmekten kaçınırlar, örgüt üyelerine performanslarıyla ilgili geribildirimde bulunmazlar ve var olan durumun sürüp gitmesine izin verirler. Yapılan birçok araştırmadan elde edilen bulgular, liderlik davranışlarını göstermekten kaçınmanın en fazla görüldüğü serbest bırakıcı liderlik tarzının, en etkisiz liderlik tarzı olduğunu ortaya koymuştur. Bu davranışı gösteren bir lider, sorumluluklarını ihmal etmekte, gerekli kararları vermemekte ve sorunların acilen çözümleri için gereken adımları atmamaktadır. Kısacası, bu liderlik tarzında aslında liderlikten söz etmek mümkün değildir (Akan ve Sezer, 2014: 131).

Gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde; etkileşimci liderliğin pasif istisnalarla yönetim boyutunun, ekstra çaba, iş tatmini ve lider etkililiği ile negatif; aktif istisnalarla yönetim boyutunun ise aynı değişkenlerle pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bazı araştırmalara göre ise, etkileşimci liderlik, koşullu ödül boyutu dışında; ekstra çaba, iş tatmini, lider etkililiği ve örgütsel öğrenme ile adanma üzerinde pozitif bir etkiye sahip değildir ve örgüt üyelerinin iş tatminini çok düşük bir düzeyde etkilemektedir (Şahin, 2005: 41).

1.5.2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk defa Burns (1978)'un çalışmasında dile getirilmiş ve söz konusu çalışmanın gerçekleştirildiği tarihten bugüne, kavramın tanımı, boyutları ve ölçümü konusunda birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Burns, dönüşümcü liderliği; *“insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi”* şeklinde tanımlamıştır (Sığırı, Tabak ve Güngör, 2010: 54). Daha sonra, Bass 1985 yılında yayımlanan “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eserinde kavramı ele alarak, kavramın öneminin artmasına katkıda bulunmuştur. Bass tarafından oluşturulan ve daha sonra Bass ile Avolio'nun birlikte gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda değişikliklere uğrayan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, dönüşümcü liderlik teorisinin gelişmesine yardımcı olmuştur. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, dönüşümcü liderlik üzerine gerçekleştirilen çok sayıda araştırmada, birtakım yeni düzenlemelere tabi tutularak kullanılmıştır (Naralan, Yıldız ve Kahya, 2013: 67).

Bass (1985)'a göre, dönüşümcü liderlik tarzını sergileyen bir lider, astların, daha yüksek düzeyde bir motivasyon ve örgütsel bağlılığa sahip olmalarına yol açmaktadır. Lider; bir vizyonu, idealleri ve değerleri açık bir biçimde dile getirmek ve bunları astlarıyla paylaşmak yoluyla, astların daha yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerine sahip olmalarını mümkün kılmaktadır. Böylece dönüşümcü lider, bireylerin daha yüksek derecedeki gereksinimlerini tatmin eder ve onların potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Burns (1978) ve Tichy ve Devanna (1986) dönüşümcü liderlerin, karar verme sorumluluğunu astlarına devrettiklerini ve önemli örgütsel amaçları başarıyla yerine getirmelerini mümkün kılmak üzere onları cesaretlendirdiklerini ifade etmişlerdir (Patiar ve Mia, 2009: 257).

Bass, 1985 yılında oluşturduğu Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nde dönüşümcü liderlik kavramını; karizma, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi olarak dört boyutta ele almıştır. Bass ve çalışma arkadaşları tarafından

daha sonraları gerçekleştirilen araştırmalarda, karizma ve ilham verme boyutlarının birbirine benzer oldukları ve bu yapıları ölçmek üzere gerçekleştirilen görgül araştırmalarda birbirlerinden ayırt edilemedikleri ortaya çıkmış ve iki boyut, tek bir boyut olarak ele alınarak dönüşümcü liderlik kavramı üç boyuta indirgenmiştir. Böylece dönüşümcü liderlik; karizma, entelektüel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarından oluşmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262).

İdealleştirilmiş Etki (Karizma): Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda, örgüt üyeleri, liderin davranışlarını, özelliklerini ve etkisini idealleştirmektedirler. Bu boyut, davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyuta ayrılmaktadır. Davranış olarak idealleştirilmiş etki alt boyutunda, lider, önem verdiği inanç ve değerleri dile getirmekte; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan misyonun ve bir amaç sahibi olmanın değerini vurgulamakta ve kararların etik ve ahlaki sonuçlarını açıklamaktadır. Atfedilen idealleştirilmiş etki alt boyutu ise, liderin; örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmasını; örgüt üyelerinin kendisi ile çalışmaktan gurur ve kendisine saygı duymalarını sağlamasını ve özgüvenli ve güçlü bir kişi olduğu izlenimi yaratmasını içermektedir (Taş ve Çetiner, 2011: 372).

Entelektüel Teşvik: Dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik boyutu; liderin, örgüt içinde yenilikçiliği desteklemesini ve cesaretlendirmesini; örgüt üyelerini, sorunları çözmek için, kalıplaşmış çözüm yolları yerine yeni yöntemler ve yaklaşımlar kullanmaya teşvik etmesini ve onların merak ve ilgi alanlarını genişletmesini ifade etmektedir. Bu boyutta lider, örgüt üyelerini; görevlerin mevcut yerine getiriliş biçimlerini, işlemleri, faaliyetleri, bireysel değer ve fikirleri, örgütün ve liderin düşüncelerini biçimlendiren değerleri sorgulamaya isteklendirmektedir. Entelektüel teşvik davranışı gösteren bir lider, örgüt üyelerini Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi'ndeki yüksek düzeyli gereksinimler basamaklarına taşır ve onların başlangıçtaki performans beklentilerini yükseltmelerine yardımcı olur. Liderin kendilerini entelektüel olarak teşvik etmesi, örgüt üyelerinin içsel motivasyonlarını artırmakta ve bu içsel motivasyon onların yaratıcılıklarının temel bir kaynağını oluşturmaktadır (Tetik, 2014: 271).

Bireysel Düzeyde İlgi: Dönüşümcü liderler, örgüt üyelerini; birbirinin aynı ve benzer özellik ve gereksinimlere sahip bireyler olarak değil; birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler olarak görürler. Örgüt üyelerine her biri birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip olan bireyler olarak yaklaşır onları dinlerken; aynı zamanda onların özgüvenlerini arttırmalarına da yardımcı olurlar. Örgüt üyelerine bireysel düzeyde ilgi gösteren lider, bir tür danışmanlık rolünü de yerine getirmektedir. Danışman olarak lider, örgüt üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini fark etmelerine ve amaçlara ulaşmak için gereksinim duydukları kaynaklara erişmelerine olanak sağlamaktadır. Bireysel düzeyde ilgi boyutunda temel varsayım, her bir örgüt üyesinin gereksinimlerinin farklı ve her birinin kendine özgü olduğudur. Örgüt üyelerinin gereksinimleri, liderin etkisiyle, zaman içinde değişiklik gösterebilecektir. Dönüşümcü liderler, her bir örgüt üyesinin gereksinimlerini tanımlayabilmeli ve değerleyebilmeli ve daha sonra da onları, potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirebilecekleri örgüt içi pozisyonlara atamalıdır (Buluç, 2009b: 14).

Burns (1978)'un teorisinde, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları, birbirine zıt iki tarz olarak ele alınmakta ve bir liderin, aynı kişilik yapısı içerisinde, hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik tarzını sergileyemeyeceği ifade edilmektedir. Burns (1978) etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının birbirlerinin tümüyle zıttı olduklarını ve bir liderin, ne kadar fazla etkileşimci olursa, o kadar az dönüşümcü olacağını ifade etmektedir. Buna karşın, Bass geliştirdiği Çok Faktörlü Liderlik Teorisi'nde, liderin hem etkileşimci hem de dönüşümcü lider davranışları sergileyebileceğini ifade etmekte ve liderin bu iki davranıştan birini sergilemesinin, içinde bulunulan duruma bağlı olduğunu açıklamaktadır. Bass (1997)'a göre, etkili liderler, hem etkileşimci, hem de dönüşümcü liderlik tarzlarını sergileyebilen liderlerdir (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 460).

1.5.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizma sözcüğünün kökeni Eski Yunan'a kadar uzanmaktadır ve sözcük, o dönemde "tanrısal armağan" ya da "tanrısal esin yeteneği" anlamında kullanılmıştır.

Sözcük olarak karizma, Eski Yunan felsefesinde bağış ya da armağan anlamında kullanılan “gift” sözcüğünden türemiştir. Max Weber, karizma sözcüğünü, “tanrısal armağan” ya da “tanrısal lütuf” anlamlarına gelecek biçimde kullanmıştır. Weber, karizmatik liderlerin davranışlarının esin ve heyecan verici ve olağanüstü coşkulu olmaları nedeniyle, liderlerin, topluluk duygusunun ve dostluk etme inancının gelişmesini teşvik ettiklerini ifade etmiştir (Gül ve Çöl, 2003: 165).

Karizma kavramını, örgütsel liderlik bağlamında açıklamaya çalışan ilk araştırmacılardan biri, Etzioni'dir. Etzioni, ilk baskısı 1961 yılında yayınlanan “Karmaşık Örgütlerin Mukayeseli Bir Analizi” adlı eserinde, karizmayı, “*Bir aktörün, diğer aktörlerin normatif yönelimleri üzerindeki derin ve yaygın etkisini kullanma yeteneği*” olarak tanımlamış ve bu tanım ile karizmanın, nihai olarak bir kişinin gücüne bağlı olan normatif güç olduğunu ileri sürmüştür. Etzioni, normatif güç ifadesi ile simgesel ödül ve cezaların verilmesine ve manipüle edilmesine (harekete geçirilmesine) dayanan gücü açıkladığını belirtmiştir (Kılınç, 1996: 73).

Gibson ve arkadaşları (1991) yazdıkları kitapta, Max Weber'in The Theory of Social and Economic Organization isimli çalışmasında ele aldığı karizma kavramına odaklanmışlardır. Buna göre, bazı liderler, kendilerini diğerlerinden farklı kılan istisnai özelliklere, diğer bir ifadeyle bir tür karizma armağanına sahiptirler. Bu istisnai özelliklere sahip karizmatik liderler, örgüt üyelerini, yüksek performans hedeflerini gerçekleştirmek üzere güdüleyebilmektedirler (Keklik, 2012: 77). Weber'in karizmatik liderlik hakkındaki görüşlerini beş ögeye ayırmak mümkündür ve bunlar aşağıda açıklanmıştır (Aslan, 2009: 258):

- Lider, olağanüstü tanrısal armağanlara sahiptir.
- Karizmatik lider, bir toplumsal kriz durumu var olduğu anda ortaya çıkmaktadır.
- Karizmatik lider, krizi doğuran sorunlar için radikal çözüm yolları tavsiye etmektedir.
- İzleyenler, liderin olağanüstü güçlerle donatılmış olduğuna inanmaktadırlar.
- Liderin olağanüstü yeteneklerinin kendisine sağladığı başarı, onun liderlik konumunu sağlamlaştırmaktadır.

House, ilk defa Max Weber tarafından ortaya atılan karizmatik liderlik kavramını bir başka açıdan ele alarak, kavramı psikolojik bakımdan analiz etmiştir. House, kendi çalışmalarında, karizmatik liderlik ile ilişkili olduğu düşünülen temel davranışlar ile bazı kişisel özelliklerin ve durumsal faktörlerin üzerine yoğunlaşmıştır. House'un karizmatik liderlik yaklaşımının içerdiği lider davranışları aşağıdaki gibi açıklanabilirler (Çelik, 2015: 106):

- İdeolojik vizyonun, lider tarafından açık bir biçimde dile getirilmesi,
- Lider tarafından yakın ve uzak gelecekteki amaçlar, değerler, ahlaki değerler ve kimlik gibi kişilere katkı sağlayıcı mesajları içeren iletişimde bulunma,
- Liderin, diğerleri için bir örnek oluşturan kişilik özelliği ile vizyonun içerdiği değerleri yansıtan bir rol model davranışı göstermesi,
- Liderin, izleyenlerinden yüksek performans beklentisini açık bir biçimde dile getirmesi,
- İzleyenlerinin yeteneklerine yüksek düzeyde güvendiğini belirtmesi,
- Vizyonun başarıyla gerçekleştirilmesi için izleyenlerini güdüleyici davranışlarda bulunması.

1.6. Güçlendirici Liderlik

Örgütler, müşteri gereksinimlerinin hızla değiştiği bir dış çevrede bu gereksinimleri giderebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için, söz konusu çevreyi sürekli olarak izlerler ve geleceğe yönelik hedeflerini de çevrelerindeki değişimi dikkate alarak belirlerler. Ancak, örgütlerin alışlagelen hiyerarşik yapılarında, sorunların çözümü için astlar tarafından üretilen çözüm önerilerinin üst yönetim kademelerince onaylanması hayli zaman almaktadır ve bu nedenle, örgütlerin çevrenin değişen taleplerine yanıt vermesi gecikebilmektedir. Bu olumsuzluğun üstesinden gelebilmek için örgütler, daha esnek yapılar biçiminde organize olmakta ve örgüt üyelerini de karar verme sürecine katmak suretiyle, değişim ortamının farklı sorunlarına çözüm bulabilecek kişi sayısını arttırmaya çalışmaktadırlar. Örgüt üyeleri, yerine getirdikleri görevler bakımından gruplara ayrılmakta, bu gruplar örgüt içinde takımları oluşturmakta ve bu takımların da kendi kendilerini yönetebilmeleri

beklenmektedir. Liderler, örgüt üyelerinin güçlendirilmesi için gerekli ortamı hazırlamaya çalışmaktadırlar (İmamoğlu ve Dönmez Turan, 2019: 32).

Güçlendirici liderlik, örgüt üyelerinin liderlik ve kendi kendine yönetim becerilerinin geliştirilmesini vurgulayan bir liderlik yaklaşımıdır. Manz ve Sims (1991) bu liderlik türünü, örgüt üyelerinin kendi kendilerine liderlik etmelerini sağlayacak bir liderlik tarzı ya da süper liderlik olarak adlandırmışlardır. Güçlendirici liderlik kavramının tarihsel temelleri; liderin, örgüt amaçlarını diğer örgüt üyelerinin katılımlarıyla belirlemesinin, bazı durumlarda daha yüksek örgütsel performans ve iş tatmini sağlanmasına yardımcı olacağına ilişkin olarak ortaya konulan davranışsal öz-yönetim ve sosyal biliş teorisine dayanmaktadır. Geleneksel yönetsel liderlik davranışı altında örgüt amaçlarının belirlenmesi dahil tüm faaliyetler liderin sorumluluğu kapsamına girerken; güçlendirici liderlik davranışı türü, örgüt üyelerinin kendi kendine liderlik becerilerini geliştirerek örgüt amaçlarının belirlenmesi sürecine daha fazla katılımda bulunmalarını vurgulamaktadır (Yılmaz, 2011: 139-140).

1.6.1. Güçlendirici Liderlik Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Güçlendirici liderlik, örgüt üyelerinin kendi inisiyatifleriyle eyleme geçmek ve kendi kendilerini denetlemek konusunda geliştirilmelerini amaçlayan bir liderlik tarzıdır. Bu tanımdan hareketle güçlendirici liderlik, örgütsel gücün kullanımı ve örgütün farklı kademelerine dağıtım konusunda liderlere rehberlikte bulunan ve sınırlar çizen temel bir liderlik yaklaşımıdır. Güçlendirici liderlik, liderin; örgüt üyelerini, kendi davranışlarını yönetmeleri ve denetlemeleri, diğer bir ifadeyle kendi kendilerine liderlik etmeleri konusunda teşvik etmesiyle meydana gelen bir liderlik tarzıdır. Güçlendirici lider, görevlerin yerine getirilmesiyle ilgili önemli sorumlulukları örgüt üyelerine devreder ve örgüt üleriyle bir emir-komuta ilişkisine sahip olmak yerine, görevlerin yerine getirilmesiyle ilgili sorumlulukları onlara bırakır. Güçlendirici lider, örgüt üyelerinin etkileyici bir akıl ve yön duygusu ile hareket edeceklerine inanır ve onların yeteneklerini tümüyle kullanabilmeleri için ihtiyaç duydukları elverişli ortamı yaratır (Yılmaz, 2011: 140).

Güçlendirici liderlik, örgüt üyelerinin güdülenmelerini ve işlerine yaptıkları yatırımları arttırma amacı ile gücün onlarla paylaşımını içerir. Aynı zamanda, örgüt üyelerine makul düzeyde bağımsızlık ve özerklik vermeye odaklanır; böylece örgüt üyeleri, amaçların gerçekleştirilmesi için alınması gereken kararları, kendileri bağımsız bir biçimde alabilirler (Elsetouhi, Hammad, Nagm ve Elbaz, 2018: 103).

Güçlendirici liderlik; liderler astlarıyla güvene dayalı ilişkileri desteklediklerinde; çalışanlarına güçlü bir vizyonu ilettiklerinde; katılımcı karar vermeyi teşvik ettiklerinde; astlarına koçluk davranışları gösterdiklerinde ve onların kişisel sorunlarına ilgi gösterdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Güçlendirici liderler astlarıyla gücü paylaşmakta ve onlara daha fazla sorumluluk ve özerklik vermektedirler (Erkutlu ve Chafra, 2015: 4).

Geleneksel liderlik tarzlarından farklı bir liderlik tarzı olarak güçlendirici liderlik; koçluk, cesaretlendirme, eğitim, duygusal destek ve bilgi paylaşımı yoluyla astların desteklenmesini içermektedir. Böylece çalışanlar, işleriyle ilgili olarak daha fazla anlam duygusuna sahip olmakta ve görevleriyle ilgili faaliyetleri kendi kendilerini yöneterek yerine getirebilmektedirler (Fong ve Snape, 2015: 126).

Ahearne, Mathieu ve Rapp (2005)'in kavramsallaştırmasına göre, güçlendirici liderlik, işin anlamına yapılan bir vurguyu, karar verme sürecine katılım sağlamayı, çalışanların yüksek düzeyde performans göstereceklerine duyulan inancı onlara iletmeyi ve bürokratik kısıtlamaların ortadan kaldırılmasını içermektedir (Zhang ve Bartol, 2010: 109).

Güçlendirici liderlik; yetki, sorumluluk ve otoritenin örgüt üyeleriyle paylaşılmasıyla, onların gelişimlerine olanak sağlayan bir liderlik tarzıdır. Güçlendirici liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, temelinde yer alan güçlendirme kavramının açıklanması gerekmektedir. Spreitzer (1995) güçlendirmeyi; çalışanın yerine getirdiği işte kontrolün kendisinde olduğuna ve ortaya çıkacak sorunların üstesinden gelebileceğine olan inancıyla işin anlamlı bir hale gelmesi olarak tanımlamıştır. (İmamoğlu ve Dönmez Turan, 2019: 32).

Alanyazında güçlendirme kavramına ilişkin iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; davranışsal ve psikolojik güçlendirme yaklaşımlarıdır. Birinci yaklaşım, liderin güçlendirici liderlik davranışlarına odaklanmaktadır ve güçlendirmeyi; astlara daha fazla karar verme yetkisi vermek üzere sorumluluğun devrini içeren uygulamalar grubu olarak tanımlamaktadır. Buna göre güçlendirici liderlik; kendi kendini denetleme, otokontrol, kendi kendini yönetim ve kendi kendine liderlik uygulamaları yoluyla izleyenlerin öz-etki yeterliklerini geliştirmeye yönelik lider davranışlarını içermektedir. Bu uygulamaları gerçekleştirmek için güçlendirici liderler, izleyenlerine yetkilerini devrederler ve izleyenlerin gelişme ve özerklik arzularına cevap veren bir örgüt ortamı yaratırlar. Bu güçlendirici davranışlar, izleyenlerin kendi kararlarını almalarına ve uygulamalarına olanak sağlarlar (Byun, 2016: 6-7).

Liderin davranışı yaklaşımına göre, liderler, güçlendirici liderlik yoluyla, örgüt üyelerinin duygularını ve düşüncelerini paylaşmalarını desteklerler. Bu yaklaşım davranışsal öz-yönetim teorisine göndermede bulunmaktadır. Öz-yönetim teorisi; örgüt üyelerinin kendi kendilerini gözleme, kendi amaçlarını belirleme ve kendi performanslarını değerlendirme gibi davranışlarını içeren bir öz-denetim sürecine dayanmaktadır. Örgüt üyeleri, lider tarafından güçlendirildiklerinde, bu öz-denetim sürecini hayata geçirebilmektedirler. İkinci perspektif ise güçlendirici liderliği bir süreç yaklaşımı ile açıklamaya yöneliktir. Bu süreç yaklaşımı kapsamında, güçlendirici liderlik; gücü örgüt üyelerine devreden ve onların görevle ilgili özerkliklerini arttıran bir güç paylaşımı süreci olarak kabul edilmektedir (Doğru, 2018: 1543-1544).

Güçlendirme kavramını davranışsal boyutta ele alan çalışmaların temel odağını, yöneticilerin, astları güçlendirmede sahip oldukları rol oluşturmaktadır. Davranışsal yaklaşım bir yandan, üst yönetimin astları güçlendirmek için yerine getirmesi gereken sorumluluk ve görevlerin neler olduğunu ve ne tür güçlendirici liderlik davranışları göstermesi gerektiğini belirlemeye çalışırken, diğer yandan örgüt içinde güçlendirmenin önünde engel oluşturan sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılacağını belirlemeye çalışır. Davranışsal yaklaşımdan hareketle, bazı

araştırmacılar, güçlendirmeyi liderin astlara güç vermesi ya da gücü onlarla paylaşması biçiminde tanımlamakta ve güçlendirmeyi, gücün üst yönetim kademelerinden orta yönetim kademelerine ve buradan da çeşitli kanallarla hiyerarşinin daha alt kademelerindeki örgüt üyelerine aktarılması olarak ele almaktadır (Bolat, Bolat ve Aytemiz Seymen, 2009: 217).

Güçlendirme kavramına ilişkin olarak alanyazında yer alan ikinci yaklaşım, psikolojik güçlendirme yaklaşımıdır. Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi bir yetki devri ya da katılımcı yönetim tekniklerinin uygulanması süreci olarak tanımlayan çalışmaları eleştirerek; güçlendirmenin lider ile izleyenler arasındaki ilişki bir kavramdan çok, motivasyonel bir kavram olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu iki yazar güçlendirmeyi, psikolojik açıdan yaklaşarak; örgüt üyelerinin öz-yeterlilik duygularını artırma süreci olarak tanımlamışlardır. Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo (1988)'nin çalışmalarından yola çıkarak, güçlendirmeye ilişkin olarak, içsel görev motivasyonuna vurgu yapan algısal bir model geliştirmişlerdir. Buna göre güçlendirme, çalışanların iş rollerine yönelimlerini yansıtan ve dört bilişsel boyuttan oluşan içsel görev motivasyonudur. Görev değerlendirme olarak da adlandırılan bu dört boyut, anlamlılık, yeterlik, seçim ve etkidir. Son olarak Spreitzer (1995) güçlendirmeyi dört bilişsel boyuttan oluşan kapsamlı bir kavram olarak tanımlamıştır. Bu boyutlar; anlam, yeterlik, özerklik ve etkidir. Bu bağlamda, Conger ve Kanungo (1988), Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995) güçlendirmeyi; astın, yöneticisinin güçlendirici davranışlarından kaynaklanan psikolojik bir durumu olarak değerlendirmişlerdir (Lee ve Koh, 2001: 685-686).

Güçlendirici liderlik ve psikolojik güçlendirme arasında yakın bir ilişki vardır. İlk olarak, güçlendirici bir lider, bir çalışanın örgütsel etkinliğe önemli bir katkısı olduğunu anlamasına yardımcı olmak suretiyle, işin anlamlılığını arttırmaktadır. İkincisi, güçlendirici lider çalışanların yeteneklerine güven duyduğunu açık bir biçimde dile getirir ve onların önüne daha yüksek performans hedefleri koyar. Örneğin Ahearne ve arkadaşları (2005) güçlendirici liderlik ile çalışanların öz-yeterlilikleri arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Üçüncüsü, güçlendirici lider, çalışanları işlerini nasıl yürütecekleri konusunda kendi kararlarını

almaları konusunda cesaretlendirerek, onlara özerklik ve özgür iradeleriyle harekette bulunma fırsatı tanır. Son olarak güçlendirici bir lider, çalışanlara, karar verme sürecine katılmaları için destekte bulunur. Liderin bu desteği, çalışanlarda işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip oldukları ve kendi davranışlarının işle ilgili sonuçlar üzerinde bir fark yaratabileceği duygusunun gelişmesini sağlar. Böylece çalışanlarda iş üzerinde etki sahibi oldukları kanaati oluşur (Zhang ve Bartol, 2010: 110).

Güçlendirme; lider davranışları, örgüt üyelerine daha fazla güç, sorumluluk ve özerklik verilmesi gibi yönetsel faaliyetler ve örgüt üyelerinin kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmediklerine ilişkin algılamalarından meydana gelen çok bileşenli bir kavramı ifade etmektedir. Yönetsel faaliyetlerin, örgüt üyelerini güçlendireceği fikrini benimseyen bazı bilim insanları, üst yönetimin güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için yerine getirmesi gereken rol ve sorumlulukları aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve Güngören, 2012: 39-40; Honold, 1997: 204).

- Örgüt üyelerinin paylaşacakları bir vizyon oluşturmak,
- Güçlendirici davranışlara elverişli bir örgüt kültürü yaratmak,
- Örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve örgüt üyelerinin bireysel performansları ile bir bütün olarak örgütün performansı hakkındaki bilgileri örgüt üleriyle paylaşmak,
- Örgüt üyeleri arasında bir güven ve bağlılık ortamı yaratmak ve örgüt üyelerinin kendilerine ve birbirlerine yabancılaşmalarının önüne geçmek,
- Örgüt üyelerine yetki devrinde bulunmak ve katılımı arttırmak,
- İşleri planlama, karar verme ve denetim boyutlarında zenginleştirmek,
- Örgüt üyelerinin, yaptıkları hataları birer öğrenme fırsatı olarak görebilecekleri bir öğrenme ortamı yaratmak,
- Örgüt üyelerini sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içinde hem yukarıdan aşağıya, hem de aşağıdan yukarıya doğru çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve bu sistemin işleyişini sağlamak,

- Örgütsel hedef ve amaçları açık ve net bir biçimde belirlemek ve örgüt üyelerine iletmek,
- Örgüt üyelerinin işten tatmin olmalarını sağlayacak etkili bir ödül sistemi oluşturmak,
- Örgüt üyelerine mentorluk, koçluk ve danışmanlık yapmak,
- Örgüt içinde, belirlenmiş genel sınırlar dahilinde bağımsız hareket etmeyi cesaretlendirmek,
- İş, işbirliği içinde çalışmayı vurgulayan normları yansıtacak bir biçimde yeniden tasarlamak.

1.6.2. Güçlendirici Liderlik Davranışları

Güçlendirme bir liderlik tarzı olarak 2000’li yıllardan sonra ele alınmaya ve incelenmeye başlamıştır (Arnold, Arad, Rhoades ve Drasgow, 2000; Konczak, Stelly ve Trusty, 2000; Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005). Çalışanların güçlendirilmesi, onlara örgütsel amaçlara ulaşmak için en iyi performansı göstermelerinde yardımcı olmayı ifade etmektedir. Liderin güçlendirici davranışları kullanımı, etkili bir takım çalışmasının geliştirilmesi ve sürdürülmesi bakımından hayati bir önem taşımaktadır. Etkili güçlendirici lider davranışları, örgüt üyelerinin kendilerini güçlendirilmiş, bağımsız, güdülenmiş ve ödüllendirilmiş hissetmelerini mümkün kılmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar, daha iyi öz-yönetim gerçekleştirebilirler; örgüt içinde daha fazla sorumluluk alırlar ve daha etkili ve verimli çalışırlar (Lee, 2013: 5).

Çalışanların öz-yeterlik ve kontrol duygularını arttıran koşulları hayata geçirme ve örgüt içinde güçsüzlük duygusuna yol açan koşulları ortadan kaldırma süreci güçlendirme olarak adlandırılmaktadır. Güçlendirme kapsamında liderin sergileyebileceği güçlendirici davranışlar şu şekilde ifade edilebilirler: Örnek olarak yönetmek, koçluk, katılımcı karar verme, bilgilendirme ve ilgi gösterme (Arnold vd, 2000: 250-259). Liderin bu davranışları sonucunda, çalışanlar kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissederler ve katkı, kontrol, yetkinlik, bağlılık ve anlamlılık duyguları da artar (Albrecht ve Andreetta, 2011: 229).

Conger ve Kanungo (1988) aşağıdaki davranışları, güçlendirici liderlik davranışları olarak tanımlamıştır (Asarkaya, 2015: 35):

- Çalışanlar için yüksek performans beklentileri oluşturarak, onlara güven duyduğunu ifade etmek,
- Astların karar verme sürecine katılımları için fırsat yaratmak,
- Bürokratik kısıtlamaları ortadan kaldırarak çalışanlara özerklik sağlamak
- İlham verici ve anlamlı hedefler belirlemek.

Konczak, Stelly ve Trusty (2000) güçlendirici liderlik davranışlarını; “yetki verme”, “sorumluluk”, “kendi başına karar verme”, “bilgi paylaşımı”, “beceri geliştirme” ve “yenilikçi performans için koçluk” olarak altı boyutta tanımlamışlar (Konczak, Stelly ve Trusty, 2000: 302-303) ve güçlendirici liderlik davranışını ölçmek üzere Lider Güçlendirici Davranış Ölçeği isimli bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu çalışmada da, güçlendirici liderlik davranışlarını ölçmek için Konczak, Stelly ve Trusty (2000)’nin geliştirdiği altı boyutlu ölçekten yararlanılmıştır ve bu altı davranış boyutu aşağıda açıklanmaktadır:

- Yetki Verme: Yetki verme, liderin elinde bulundurduğu karar verme hakkını, çalışma alanında yetkin ve uzman olduğunu düşündüğü diğer bir örgüt üyesine kendi rızası ile devretmesi anlamına gelmektedir (Koçak, 2016: 65). Böylece lider, örgüt üyelerinin, iş süreç ve prosedürlerini geliştirmek doğrultusunda kendi kararlarını verebilmelerine olanak sağlamaktadır (Arslantaş, 2007: 229). Yetki devri sürekli bir süreçtir ve her ne kadar, lidere pratikte daha fazla zaman, enerji ve önceliklere yoğunlaşma olanaklarını sağlasa da; aynı zamanda örgüt üyelerine de kendini yetiştirip geliştirme olanağını sunmakta ve onlara kendi kendilerine karar vermelerinde özerklik tanımaktadır (Cevahir, 2004: 31).
- Sorumluluk: Sorumluluk, güçlendirici liderin, belirli bir görevin yerine getirilmesi için gerekli yetki ile birlikte o görevin sorumluluğunu da örgüt üyelerine vermesini ifade eder (Gümüş, 2013: 17). Lider, örgüt üyelerine yetki devriyle beraber, onların faaliyetlerinin sonuçlarının sorumluluğunu taşımalarını da sağlamaktadır (Bakan vd., 2012: 40). Liderin yetki verme

davranışını takiben; bireylerin ve takımların performanslarının değerlendirilmesini ve performanslarından sorumlu tutulmalarını temin etmek üzere, performans ölçüm sistemlerinin yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Konczak, Stelly ve Trusty, 2000: 303).

- **Kendi Başına Karar Verme:** Kendi başına karar verme, örgüt üyesinin yerine getirdiği görevle ilgili bir kararı, kimseden onay almaksızın kendi inisiyatifıyla verebilmesi anlamına gelmektedir (Koçak, 2016: 65). Örgüt üyelerini, karar verme sürecine katılma konusunda cesaretlendiren güçlendirici lider, onlara örgüt için önemli olduklarını hissettirmektedir. Karar verme sürecinde önemli olan; örgüt üyelerinin sorunun çözümü ile ilgili çeşitli alternatifler üretmeleri ve gerçekleştirdikleri eylemlerden sorumluluk duymalarıdır (Cevahir, 2004: 35).
- **Bilgi Paylaşımı:** Çalışanların güçlendirilmesi açısından bilgi paylaşımı merkezi bir öneme sahiptir. Yönetim, yukarıdan aşağıya iletişim ile çalışanlara örgütsel hedefleri ve örgütün iş dünyasındaki konumunun bilgisini iletir. Bilgi paylaşımı, çalışanların örgütte alınan kararların nedenlerini daha iyi anlamalarını sağlar ve böylece çalışanlar, örgüt faaliyetlerine daha fazla bağlılık geliştirirler. Diğer yandan çalışanlar, aşağıdan yukarıya doğru iletişimle fikirlerini ve şikayetlerini açıkça ve bağımsız bir biçimde iletebilme olanağına da sahip olurlar. Aynı zamanda yatay iletişim yollarını kullanarak, çalışanlar kendi çalışma gruplarının dışındaki örgüt birimlerinden de - muhtemelen çapraz fonksiyonlu takımlar yoluyla - bilgiyi edinme şansına sahip olurlar ve bu biçimde bir bilgi paylaşımı, sorun çözme sürecine önemli katkılarda bulunur (Wilkinson, 1998: 47).
- **Beceri Geliştirme:** Beceri geliştirme liderin, zamanını örgüt üyelerinin eğitimine ve becerilerini geliştirmeye yardımcı olmaya harcamasını ifade etmektedir (Arslantaş, 2007: 229). Örgüt üyelerine yeterli eğitimin ve becerilerini geliştirme olanaklarının sağlanması; onların karar vermeleri ve kendilerine verilen yetkiyi etkin bir biçimde kullanarak, sorumluluklarının farkında olup görevleri zamanında ve eksiksiz bir biçimde yerine getirmeleri açısından önemli bir yer tutmaktadır. Karar verme yetkisinin örgüt üyelerine

devredilmesi tek başına bir anlam taşımamaktadır. Çünkü, kendilerine bu yetki tanınan örgüt üyelerine, yeterli eğitim olanakları yoluyla becerilerini geliştirme fırsatı sunulmazsa, sonuçta, kendilerini yetersiz hissetme durumu ortaya çıkabilecektir (Aras, 2013: 40).

- Yenilikçi Performans İçin Koçluk: Yenilikçi performans için koçluk; örgüt üyelerinin, hata yapma pahasına yeni fikirleri test etmelerinin teşvik edilmesini ve liderin bu bağlamda onlara rehberlik etmesini ifade etmektedir. Astlarıyla birlikte faaliyette bulunurken, lider, risk almalı, astların hatalarının nedenlerini anlamalı ve onları cezalandırmak yerine, hatalarını nasıl düzeltebilecekleri konusunda desteklemelidir. Lider, hataların gelişim ve yeni fikirlerin uygulanmasında eğitici ve öğretici oldukları anlayışına sahip olmalıdır (Gedik, 2017: 11-12; Konczak, Stelly ve Trusty, 2000: 303).

İKİNCİ BÖLÜM

2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde güçlendirme kavramının tanımına, güçlendirme kavramını ortaya çıkaran nedenlere, güçlendirme ile ilişkili kavramlara, güçlendirme yaklaşımları kapsamında davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye, psikolojik güçlendirmenin boyutlarına, güçlendirme sürecine, güçlendirmenin temel unsurlarına ve güçlendirmenin yararlarına ve sakıncalarına yer verilmiştir.

2.1. Güçlendirme Kavramı

Bugünün örgütlerinde sorunlara çözüm üretmek ve örgüt üyelerini güdülemekte, geleneksel yönetim anlayışı ve organizasyon yapısı yeterli olmamaktadır. Müşteri gereksinimlerinin ön plana çıktığı bugünün örgütler dünyasında; üst yönetim kademelerinden alt yönetim kademelerine doğru dikey bir hiyerarşinin söz konusu olduğu geleneksel örgüt yapısı, müşteri gereksinimlerine doğru ve hızlı bir biçimde tepki verebilmeyi mümkün kılmamaktadır. Geleneksel örgüt yapısının egemen olduğu örgütlerde; kararların üst yönetim kademeleri tarafından alınması, üst-ast arasındaki iletişimin yavaşlığı ve müşterilerle yüz yüze ilişki kuran örgüt üyelerinin inisiyatif kullanamamaları, hizmetlerin esnek ve hızlı bir biçimde sunulmasını engellemektedir. Örgütlerin rekabet güçlerini arttırmak için; ön hat çalışanlarının müşteriler ile birebir iletişim içine girdikleri süreçlerde, kendi kararlarını verebilecek biçimde eğitilmeleri ve işleriyle ilgili faaliyetlerde inisiyatif kullanabilmelerinin önünün açılması gerekmektedir (Şimşek, 2004: 3).

Güçlendirme, gücün ve yetkinin çalışanlarla paylaşılması yoluyla onların kendi inisiyatiflerini kullanarak görevleriyle ilgili kararları kendileri verip, görevlerini başlatıp sürdürebilmelerini mümkün kılmaya yönelik bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır. Böylece çalışanlar müşteriye hizmet sunarken esneklik sahibi olabilmekte; kendi sorumluluk alanlarıyla ilgili kararları verip müşteri taleplerine hızlı ve çabuk bir biçimde yanıt verebilmekte ve bu da örgüt

performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanlardan oluşan örgütler de bunu örgütler dünyasında rekabet üstünlüğünü elde etmenin bir avantajı olarak değerlendirmektedirler.

2.1.1. Güçlendirme Kavramının Tanımı

Modern yönetim teknikleri olarak adlandırılan yeni yaklaşımlar dikkatle incelendiğinde; kendi sorumluluk ve yetki alanı içerisinde, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda inisiyatif kullanarak kendi kararlarını verebilen ve uygulayabilen yeni türde bir çalışan profiline gereksinim duyulduğu görülmektedir. Güçlendirme, bu niteliklerin kavramsal bir ifadesini oluşturmaktadır (Ekiyor ve Karagül, 2016: 15).

Güçlendirme, örgüt üyelerine; örgüt içinde yerine getirilen faaliyetler ile doğrudan ilgilenme, karar verme sürecine daha fazla katılma ve örgüt performansına katkıda bulunmak için daha fazla sorumluluk üstlenme olanağı sağlayan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bir yönetim anlayışı olarak güçlendirmenin odaklandığı ana konu; örgüt üyelerinin görevlerini yerine getirmede yararlanacakları yeteneklerini kullanmalarının önünde engel oluşturan sınırlamaların ortadan kaldırılması ve görevlerini kendi başlarına yerine getirebilmelerinin sağlanmasıdır (Doğan ve Demiral, 2009: 49).

Güçlendirme kavramı, bugüne kadar farklı bilim insanları tarafından farklı biçimlerde tanımlanmış bir kavramdır. Yapılan bu tanımlar bazı yönlerden ortak bir paydaya sahip olsalar da, henüz güçlendirme kavramının, üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımı yapılabilmiş değildir (Çöl, 2004: 6).

Güçlendirme kavramı, katılımcı yönetim (participative management) ve işgören katılımı (employee involvement) teorilerinden türemiştir. Katılımcı yönetim teorisi, yöneticilerin, performansı ve iş tatminini artırmak için, karar verme güçlerini çalışanlarla paylaşmaları temeline dayanır. İşgören katılımı teorisi ise, çalışanların takdir yetkilerini arttırmak için; gücün, bilginin, ödüllerin ve eğitim olanaklarının

mümkün olduğunca örgüt hiyerarşisinin en alt düzeylerine kadar kademe kademe aktarılması fikrine dayanır (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 680).

Kanter (1977, akt. Honold, 1997: 203) güçlendirmeyi; örgüt içinde dezavantajlı pozisyonlarda bulunan kişilere gücün verilmesi olarak tanımlamaktadır. Güçlendirme, örgüt üyelerine yetki devrinde bulunma sürecidir ve bu süreçte yöneticiler, örgüt üyelerine, işleri ve kendileri ile ilgili kararları vermek için gereksinim duydukları gücü elde etmeleri ve kullanmaları konusunda yardımcı olurlar (Güney, 2017: 372). Güçlendirilmiş çalışanlar, verilen kararları etkileyebildiklerine, diğer bir ifadeyle örgüt içinde kontrole sahip olduklarına inanırlar (Parker ve Price, 1994: 913).

Güçlendirme, çalışanlara, kendi kararlarını verebilmeleri için daha fazla otorite (güç) verme (Robbins ve Coulter, 2012: 273) ve müşterilere daha iyi hizmet sunmak için, gücün daha alt kademelerdeki çalışanlarla paylaşılması sürecidir (Kreitner ve Kinicki, 2001: 526).

Güçlendirme, karar verme gücünün, halihazırda bu güce sahip olmayanları da kapsayacak bir biçimde yeniden dağıtılmasıdır (Cunningham, Hyman ve Baldry, 1996: 144) ve güçlendirilmiş çalışanlar, kendi sorumluluk alanları içinde kalan kararları, başka herhangi bir kişiden onay almaksızın verme gücüne sahip olurlar (Luthans, 2011: 322).

Güçlendirme, yardımlaşma, yetiştirme, paylaşma ve takım çalışması yolu ile örgüt üyelerinin karar verme haklarını arttırma ve onların bireysel olarak gelişmelerine yardımcı olma sürecidir (Barutçugil, 2004: 398).

Güçlendirme, örgüt üyelerinin, kendilerini güdülenmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına duydukları güvenin arttığı, kendi inisiyatifleriyle eylemde bulunmak arzusu duydukları, olaylar üzerinde denetim sahibi olabileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda anlamlı ve uygun buldukları görevleri yerine getirmelerini sağlayan koşulları ve uygulamaları ifade etmektedir (Koçel, 2020: 419).

Güçlendirme, örgüt içinde güçsüzlüğü besleyen koşulların tanımlanması ve bu koşulların, gerek formel (biçimsel) örgütsel uygulamalar, gerekse enformel (biçimsel olmayan) teknikler kullanılarak ortadan kaldırılması yoluyla örgüt üyeleri arasında öz-yeterlik duygularının artırılması sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

Güçlendirme, örgüt üyelerinin, genel olarak üyesi oldukları örgütün misyon ve hedeflerini, özel olarak ise yerine getirdikleri görevle ilgili koşulları belirlemede ve karar vermede, sahip oldukları uzmanlık ve bilgilerinden yararlanmak suretiyle inisiyatif kullanabilecekleri; görevlerini yerine getirmede istekli ve arzulu olacakları ve çevrelerinde meydana gelen olaylar üzerinde denetim sahibi olduklarını hissedebilecekleri bir örgüt ortamının oluşturulması için; yöneticilerin, sahip oldukları otorite, güç ve bilgileri örgüt üyeleri ile paylaşmasıdır (Yıldırım, 2013: 101).

Yukarıdaki tanımların güçlendirme kavramına ilişkin olarak odaklandıkları ana konular; gücün ve otoritenin üst yönetim kademelerinden alt kademelerdeki örgüt üyelerine doğru aktarılması; örgüt üyelerinin yerine getirmekte oldukları işle ilgili karar verme hakkına ve kendi inisiyatiflerini kullanarak eylemde bulunma serbestisine sahip olmaları ve öz-yeterlik duygularının artırılmasıdır.

2.1.2. Güçlendirme Kavramını Ortaya Çıkaran Nedenler

Modern yönetim yaklaşımları arasında bulunan bir dizi yeni yönetim teknikleri ve özellikle de insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik teknikler; gitgide küreselleşen dünyanın ağır değişim ve rekabet koşullarında varlıklarını sürdürmeye ve büyümeye çalışan örgütlere, söz konusu değişime uyum sağlayabilme fırsatlarını sunmaktadır. Güçlendirme, sözü edilen yeni yönetim yaklaşımları arasında önemli bir yere sahiptir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 230). Coleman (1996: 30) güçlendirmenin ortaya çıkmasına neden olan faktörleri aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Yoğun küresel rekabet ve artan ve değişen müşteri talepleri,
- İşletmeler için hızlı, esnek, kusursuz ve esnek olma gereksinimi,

- İşletme süreçlerinin yatay yapılanması,
- Çalışanları yeteneklerini kullanmaya ve görevleri yerine getirmek için kişisel zorunluluk almaya zorlayan bir örgüt içi çevrenin oluşturulmasına verilen önem,
- Her düzeyde yaratıcılığın, risk almanın ve bağlılığın teşvik edilmesi,
- Örgüt içinde kuvvetli iletişim, işbirliği ve güven ortamının oluşturulmasına verilen önem.

Bugün örgütleri, güçlendirme uygulamalarını bünyelerinde hayata geçirmeye yönelen başlıca nedenler aşağıdaki gibi de sıralanabilirler (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133-134):

- Örgütlerin içinde buldukları iş ortamının küresel bir hale gelmiş olması ve bu değişken ortamda rekabetin artması,
- Dış çevrenin çok hızlı ve sürekli bir biçimde değişmesi,
- Örgüt üyelerinin eğitim düzeylerinin giderek yükselmesi ve buna paralel olarak beklentilerinin artması ve gereksinimlerinin farklılaşması,
- İş ortamının küreselleşmesinin beraberinde getirdiği, artarak yoğunlaşan rekabet nedeniyle örgütlerin müşterilerine, onların istedikleri biçimde, zamanda, yerde ve daha hızlı hizmet sunma zorunluklarının artması,
- Örgütlerin, iş ortamının çok hızlı bir biçimde değişim gösteren koşullarına uyum sağlayabilmek, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunabilmek gibi yeni gereksinimlerini karşılamada, geleneksel hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol anlayışının yetersiz kalması,
- Bilgi teknolojilerindeki muazzam ilerlemeler,
- Bilgi ve entelektüel sermayenin, örgütlerin rekabet üstünlüğünü elde etmelerini sağlayan en önemli kaynaklar haline gelmeleri.

2.2. Güçlendirme ile İlişkili Kavramlar

Alanyazında güçlendirme kavramı ile ilişkili olarak ele alınan bazı kavramlar arasında yer alan yönetime katılım, yetki devri, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramları ile güçlendirme arasındaki ilişkiler aşağıdaki kısımlarda açıklanmıştır.

2.2.1. Güçlendirme ve Yönetime Katılım

Yönetime katılım, örgüt üyelerinin karar verme sürecine dahil olmalarını ifade etmektedir. Örgüt üyelerinin, karar verme sürecinin çeşitli aşamalarındaki faaliyetlere katılmaları ölçüsünde yönetime katılım gerçekleşmektedir. Yöneticinin kararı vererek, uygulanması için örgüt üyelerine bildirmesi durumu, hiç katılımın olmadığı bir durumu ifade etmektedir. Katılımın en yüksek düzeyde gerçekleştiği durumda ise, örgüt üyeleri amaçları belirlemekte ve sorunları teşhis etmektedirler. Örgüt içinde yönetime katılımın artması ile örgüt üyelerinin güdülenmeleri, işin anlamına ilişkin algılamaları, başarıma anlayışları ve işe yönelik tutumları da olumlu yönde değişmektedir. Güçlendirme bir yönü ile, örgüt üyelerinin yönetime daha fazla katılımlarını öngören bir yönetim anlayışı ve tekniğidir (Koçel, 2020: 418).

Yönetime katılımın üç önemli özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklerden birincisi; örgüt hiyerarşisinin daha alt kademelerinde bulunanların ya da çalışanların, örgütün yönetimi ve örgüt politikalarının belirlenmesine ilişkin kararlara katılımı, ikincisi; yönetime, yani kararlara katılanların psikolojik benlik gereksinimlerini karşılayabilecekleri demokratik koşullara erişmeleri, üçüncüsü ise; yönetici ile işgörenler arasında bir işbirliği ve diyalog ortamının geliştirilmesi suretiyle, örgütün daha ekonomik ve gerçekçi karar verme olanaklarına kavuşturulması, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğin sağlanmasıdır (Eren, 2016: 475).

Yönetime katılım ve güçlendirme kavramları birlikte değerlendirildiğinde, her iki kavram arasında önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Yönetime katılım özü itibarıyla güçlendirmenin bir ön koşulunu ve önemli bir bileşenini oluşturmaktadır (Pelit, 2015: 26). Ancak iki kavramın arasındaki farklılık, nihai

kararların verilmesi sürecinde gözlenmektedir. Yönetime katılım kavramında nihai kararlar yönetici tarafından verilirken; güçlendirmede çalışan, üst yönetim kademesinin onayına ve rızasına gerek olmadan görevi ile ilgili kararları vermekte ve hayata geçirmektedir (Çelebi, 2009: 15).



Şekil 2: Güçlendirme ve Yönetime Katılım

Kaynak: Randeniya, R.; Baggaley, N. ve Rahim, M. A. (1995). "Total Quality Management: The Need To Uncouple Empowerment", *Total Quality Management*, 6 (3); s. 217.

Yukarıda Şekil 2’de görüldüğü üzere, yöneticilerin sorunları kendileri çözüp kararları verdikleri geleneksel yönetim anlayışından; kalite çemberleri aracılığı ile çalışanlara sorunları çözme ve verilen kararları etkileme fırsatının tanındığı katılım aşamasına ve son olarak; yöneticilerin ve çalışanların, karar verme ve sorun çözme eylemlerini birlikte gerçekleştirdikleri güçlendirme aşamasına geçilmektedir.

2.2.2. Güçlendirme ve Yetki Devri

Yetki devri olayında, bir yöneticinin yetkisini (karar verme hakkını), kendi isteği ile ve belirli koşullar altında bir astına aktarması ve bu yetkiyi, gerekli gördüğü hallerde tekrar geri alması bahis konusudur. Asta devredilen yetki, yine de yöneticiye ait olup; yönetici bu yetkinin bir kısmını aktarmakta ve ortaya çıkan sonuçların sorumluluğunu taşımaya devam etmektedir. Güçlendirmede de bir yetki devri boyutu bulunmasına karşın; güçlendirme kavramı, gerek anlayış gerekse esas itibariyle yetki devrinden farklılaşmaktadır. Anlayış itibariyle güçlendirme yetki devrinden farklıdır, çünkü; yetki devrinin temelinde hiyerarşik bir örgüt yapısı anlayışı bulunmaktadır. Bu tip bir örgütte, hiyerarşinin üst kademelerindeki yöneticiler, karar verme yetkisini ellerinde bulundurup, görev tanımlarını ve görevleri yerine getirme yöntemlerini belirleme yolu ile, örgüt üyelerini yönlendirirler ve yönetmeye çalışırlar. Oysa güçlendirme, işi fiilen yerine getiren astın, örgüt hiyerarşisinin daha yukarıdaki kademelerinde bulunan yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Bu bağlamda güçlendirme, işi fiilen yerine getiren astı, işin gerçek sahibi haline getirmeyi amaçlayan bir anlayışı içermektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

Güçlendirme ve yetki devri arasında esas itibariyle de bir fark söz konusudur. Yetki devrinin esası, bir yöneticinin, sahip olduğu bir hakkı gerekli gördüğünden ötürü ve daha iyi bir sonuç elde edeceği öngörüsü ile bir astına geçici olarak devretmesi ve işin sonuçlarının sorumluluğunu taşımaya devam etmesidir. Güçlendirmede ise işi fiilen yerine getiren kişinin uzmanlık bilgisini, gerekli kararları vermesini ve fırsatları fark etmesini sağlamak ve işe karşı tutumunu değiştirmek;

diğer bir ifadeyle kişiyi, işin sahibi haline getirmek esastır. Yani, yetki, zaten işi fiilen yerine getiren kişininindir (Koçel, 2020: 419).

2.2.3. Güçlendirme ve Motivasyon

Motivasyon, kişide, belirli bir davranış biçimini sürdürmeye ilişkin coşku ve kararlılık uyandıran, kişinin içindeki ya da dışındaki güçleri ifade etmektedir (Daft, 2000: 534). Bu güçlerin bir kısmı, bir amaç ya da güven duygusu gibi kişinin içinde bulunan güçleri ifade ederken; bir kısmı örgütsel amaçlar ya da ödüller gibi kişinin dışındaki dünyada var olan güçleri belirtmektedir (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2013: 164). Diğer bir tanımla motivasyon, bireyin, örgüt içinde beklenti, gereksinim ve isteklerinin karşılanıp tatmin edilmesi durumunda; örgüt amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda kendi isteği ile yüksek seviyede çaba göstermesidir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 138).

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere, motivasyon kavramının özünde, örgüt üyelerinden yüksek düzeye performans elde edebilmek için uygun ortamın ve koşulların oluşturulması bulunmaktadır. Örgüt içinde örgüt üyelerinin nasıl yönlendirilecekleri ve denetlenecekleri, motivasyon konusunun kapsamını oluşturmaktadır. Oysa güçlendirme kavramında örgüt üyeleri kendi kendilerini denetlemektedirler ve örgütün asıl amacı, örgüt üyelerinin, kendilerini geliştirmeleri ve görevlerini başarıyla yerine getirmeleri için gerek duydukları kararları vermeleridir. Örgüt üyelerini motive etmek için, gelir, terfi, güvenlik, statü kazanma, daha çekici bir iş, kararlara katılım, kişisel güç ve otorite kazanma, adil olma ve sürekli disiplin gibi özendirme araçlarına gereksinim duyulmaktadır. Güçlendirmede ise örgüt üyeleri yüksek düzeyde özgüven, kendini geliştirme ve ilerleme isteği, bağımsız çalışabilme, kendinin farkında olabilme, kendini ifade edebilme, risk alabilme ve değişime açık olabilme gibi bireysel becerilerin özendirilmesi ile motive edilmektedirler (Çuhadar, 2005: 4).

2.2.4. Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme kavramı ilk kez Frederick Herzberg tarafından ortaya atılmıştır. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ne göre, örgüt üyelerini güdülemek için iş; başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişim fırsatları sağlayacak bir biçimde tasarlanmalıdır (Luthans, 1995: 176). İş zenginleştirme, işin örgüt üyeleri için daha anlamlı bir hale getirilebilmesi için örgüt tarafından gösterilen çabaların bir toplamıdır. İş zenginleştirme kapsamında örgüt tarafından girilen çabalar, işin niteliğinin değiştirilmesinden çok; üst yönetim kademelerinin sahibi olduğu karar verme ve işi planlama yetkisinin astlarla paylaşılmasına yöneliktir (Bolat, 2003: 208). İş zenginleştirme, örgüt üyelerine görevlerini nasıl yerine getirecekleri konusunda daha fazla kontrol, sorumluluk ve takdir yetkisi vermek suretiyle işe derinlik kazandırma çabalarının bir ifadesidir (Newstrom ve Davis, 1993: 348).

Güçlendirmenin temelleri iş zenginleştirmeye kadar uzanmakla birlikte bu iki kavram içerik bakımından önemli farklılıklara sahiptir. Bilişsel bir boyuta sahip olarak güçlendirme her şeyden önce, örgüt üyelerinin bireysel algılamalarına odaklanır. İş zenginleştirme ise bireylere değil, işin kendisine ve işle ilgili özelliklere odaklanır. Güçlendirmede örgüt üyelerinin çalışma koşullarını ve görevlerini biçimlendirme ve böylece örgütsel faaliyetler üzerinde etki yaratma gücü söz konusudur. İş zenginleştirmede ise her ne kadar örgüt üyeleri belirli ölçüde karar verme ve planlama yetkisine sahip olsalar da, bu yetki, çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Son olarak, örgüt üyeleri, işleri zenginleştirilmiş olmasa da, kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler. Bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere güçlendirme ve iş zenginleştirme arasında açık ve kesin farklılıklar söz konusudur ve güçlendirmenin, bazı yönleriyle iş zenginleştirmeyi içerdiği ancak bu kavramın çok daha ötesine taşan bir içeriğe sahip olduğu ifade edilebilir (Bolat, 2003: 210-211).

2.3. Güçlendirme Yaklaşımları

Literatürde güçlendirme kavramına ilişkin iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar davranışsal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme yaklaşımıdır. Davranışsal güçlendirme yaklaşımı, örgüt içindeki yöneticilerin, işgörenlere gücü dağıtıcı uygulamalarını içerirken; psikolojik güçlendirme yaklaşımı işgörenlerin kendilerini ne derece güçlendirilmiş hissettikleri konusuna odaklanmaktadır. Aşağıdaki kısımlarda bu yaklaşımlar hakkında bilgi verilmiştir.

2.3.1. Davranışsal Güçlendirme

Güçlendirme kavramını davranışsal açıdan açıklamaya çalışan görüşlerin odak noktasını; üst yönetim kademelerinin örgüt içinde güçlendirmeyi gerçekleştirmedeki rolü oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal yaklaşım, bir yandan örgüt içinde güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için üst yönetimin yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklarını neler olduğunu belirlemeye çalışırken; diğer yandan örgüt içinde güçlendirmenin önünde engel oluşturan kısıtlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceklerini aydınlatmaya çalışmaktadır (Bolat, 2003: 201).

Güçlendirme kavramı, davranışsal yaklaşımla üst yönetimin astlarına güç vermesi ya da onları güçlü kılmaları olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda güç kavramının incelenmesi gerekmektedir. Güç, bir yönetim kavramı olarak farklı biçimlerde incelenmektedir. Pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücü, alanyazında bahsi geçen başlıca güç biçimlerini oluşturmaktadır. Bu noktada güçlendirme, örgüt üyelerini bu dört güç türü bakımından donanımlı hale getirmeyi ifade etmektedir. Buna göre, örgüt üyelerine daha fazla seçim hakkı vermekle, onların pozisyon gücü; eğitim ve geliştirme yolu ile uzmanlık gücü; başta bilgi olmak üzere görevle ilgili kaynaklara erişme ve bu kaynakları kullanma olanağının verilmesi ile kaynak gücü ve son olarak özgüvenlerinin ve motivasyonlarının artırılması ile kişilik gücü geliştirilebilir. Örgüt üyelerinin bu güç türleri bakımından kuvvetli hale getirilmeleriyle örgüt içinde güçlendirme gerçekleştirilebilir (Koçel, 2020: 419-420).

Davranışsal yaklaşım bağlamında, güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi açısından üç temel unsur önem taşımaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Moore, Hopkins ve Hopkins, 1998: 134-135):

- Yetki: Güçlendirmenin temel bileşenlerinden birisi, örgüt üyelerine yetki vermek ya da onlara, görevleri yerine getirmek için gerek duyulan tarzda harekete geçme hakkını tanımaktır.
- Kaynaklar: Örgüt üyelerinin, önemli örgütsel kaynaklara erişmede yaşadıkları sıkıntılar, onlarda güçsüzlük ve bağımlılık hislerinin doğmasına yol açmaktadır. Bunun tam tersi, örgütsel kaynaklara erişim, örgüt üyelerinin öz-yeterlilik duygularının artmasına yol açar ve örgüt çevresi üzerinde kontrol sahibi olduklarını algılamalarını destekler.
- Bilgi: Örgüt üyelerini güçlendirmek için; örgütlerin daha fazla sayıda insana, daha fazla araç kullanma yoluyla, daha üst düzeylerde daha fazla bilgiyi erişilebilir kılması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin örgütün dış çevresinde yaşanan değişim ve örgütün stratejik hedefleri ile ilgili bilgiye ve kendi görevlerinin, bu hedeflerin başarılması üzerindeki etkisi hakkındaki bir anlayışa gereksinimleri bulunmaktadır.

Güçlendirmenin davranışsal yaklaşımını temel alan araştırmacılar, güçlendirmeyi; üst yönetim kademelerinin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk vermesi olarak tanımlamaktadırlar. Bu kapsamda, güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için üst yönetim kademelerinin yerine getirmeleri gereken bazı görev ve sorumluluklar bulunmaktadır. Bu görev ve sorumluluklar aşağıda belirtilmiştir (Eren Gümüştekin, 2012: 138-139; Pelit, 2015: 8-9):

- İlk olarak örgüt içinde güçlendirme için elverişli bir kültür yaratmak,
- Örgüt üyeleri arasında güven ve bağlılık duygularını arttırarak, yabancılaşmayı azaltmak,
- Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyon oluşturmak,
- Örgütün amaçları ve stratejileri ile örgüt üyelerinin bireysel performansları ve bir bütün olarak örgütün performansı hakkındaki bilgileri mümkün olduğunca yüksek düzeyde paylaşmak,

- Örgüt üyelerini sürekli bir biçimde eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt üyelerine yetki devrini arttırmak ve yönetime katılmalarını sağlamak,
- Örgüt bünyesinde aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü bir iletişim sistemi kurarak, bunun uygulanmasını takip etmek,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açık ve kesin bir biçimde saptamak ve örgüt üyelerine iletmek,
- Örgüt üyelerinin işlerinden tatmin duymalarını sağlamaya yönelik etkili bir ödüllendirme sistemi geliştirmek ve
- Genel sınırlarını belirlemek koşuluyla, örgüt üyelerini, örgüt içinde bağımsız hareket etme konusunda cesaretlendirmek.

2.3.2. Psikolojik Güçlendirme

Alanyazın incelendiğinde, örgütlerde güçlendirmenin etkili bir biçimde gerçekleşmesi için üst kademelerde bulunan yöneticilerin hangi davranışları göstermelerinin gerektiğine değil de; üst yönetimin güçlendirme bağlamında yaptıklarını örgüt üyelerinin nasıl algıladıkları konusuna odaklanan bazı araştırmacıların, güçlendirmenin psikolojik ya da bilişsel boyutu üzerinde durdukları görülmektedir (Pelit, 2015: 10-11).

Bu araştırmacıların arasında önemli bir yere sahip olan Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi, basitçe yetki devrinde bulunmaktan çok mümkün kılma (to enable) olarak tanımlamaktadır. Bu noktada “mümkün kılma” fiili, güçlü bir kişisel yeterlik duygusu geliştirmek yoluyla, görevin yerine getirilmesi için gerek duyulan motivasyonu arttıracak koşulların yaratılmasını ifade etmektedir. Yetki devri ve kaynakların paylaşılması, örgüt üyelerini güçlendirmek için gerekli koşullardan yalnızca bir kısmıdır. Yetki devri süreci, güçlendirmenin karmaşık doğasını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda yetki devri ve katılımın ötesinde güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için diğer pek çok koşul bulunmaktadır. Buraya kadar ifade edilenlerden hareketle, güçlendirme; örgüt içinde güçsüzlüğü besleyen koşulların tanımlanması ve bu koşulların, gerek formel (biçimsel) örgütsel uygulamalar, gerekse enformel (biçimsel olmayan) teknikler kullanılarak ortadan

kaldırılması yoluyla örgüt üyeleri arasında öz-yeterlik duygularının artırılması süreci olarak tanımlanabilir (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo (1988)'nin yaklaşımından yola çıkarak psikolojik güçlendirme için; içsel görev motivasyonunu harekete geçiren algısal bir model geliştirmişlerdir. Bu araştırmacılara göre güçlendirme; örgüt üyesinin iş rolüne yönelimini yansıtan ve dört algısal boyut tarafından açıklanan bir içsel görev motivasyonudur. Thomas ve Velthouse (1990)'un görev değerlendirmeleri olarak adlandırdıkları bu dört algısal boyut; anlamlılık, yetkinlik, seçim ve etkidir (Lee ve Koh, 2001: 685).

Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse (1990)'un yaptığı tanımlamaya benzer bir biçimde güçlendirmeyi, dört bilişsel boyutta (anlam, yetkinlik, özerklik ve etkinlik) ifadesini bulan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamıştır. Bu bilişsel boyutlar birlikte, işle ilgili bir role, pasiften çok aktif bir yönelimi yansıtır. Bu tanımda aktif yönelim ifadesi ile, bir bireyin, işiyle ilgili rolünü ve iş çevresini biçimlendirmeye istekli olması ve bunu gerçekleştirebileceği duygusuna sahip olması kast edilmektedir. Bu dört boyut bir araya gelerek, psikolojik güçlendirmenin genel yapısını oluştururlar. Bu dört boyuttan herhangi birinin eksikliği, hissedilen güçlendirmenin toplam derecesinde ancak bir azalmaya yol açar; diğer bir ifadeyle güçlendirmeyi ortadan kaldırmaz. Bu bağlamda güçlendirme sürekli bir değişken olarak ifade edilmektedir ve bireyler, güçlendirilmiş ya da güçlendirilmemiş olarak değerlendirilmeyip; daha çok güçlendirilmiş ya da daha az güçlendirilmiş olarak değerlendirilirler (Spreitzer, 1995: 1444).

Psikolojik güçlendirmenin boyutlarından ilki anlam boyutudur. Anlam, bir görevin yerine getiriliş amacının, örgüt üyesi için sahip olduğu değeri ifade etmektedir. Örgüt üyesi, sahip olduğu standartlara ve ideallere bağlı olarak göreve bu değeri kendisi atfetmektedir. Bu durumda, anlam; örgüt üyesinin inançları, değerleri ve davranışları ile yerine getirmek üzere üstlendiği görevin gerekleri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Örgüt üyesinin inançları, değerleri ve davranışları ile görevin gerekleri arasındaki uyum arttıkça, işin örgüt üyesi için sahip olduğu anlam da artış göstermektedir (Çöl, 2008: 37; Giderler, 2015: 66).

Kişinin anlam duygusunun düşük derecede olması kayıtsızlığa, kendini bağlantısız ve örgüt içindeki önemli olaylar karşısında ilgisiz hissetmeye neden olmaktadır. Yüksek düzeyde anlam duygusu ise bağlılık, katılım ve enerjinin yoğunlaşması ile sonuçlanmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 673).

Örgüt üyeleri, inançları, değerleri ve davranışları ile görevleri arasındaki uyumu içselleştiremiyorlarsa; diğer bir ifadeyle kalpleri işlerinde değilse kendilerini güçlendirilmiş hissetmeyeceklerdir (Tandoğan, 2002: 23).

Yetkinlik, bireyin görevini en iyi biçimde yerine getirebileceği yönünde sahip olduğu yeteneklere duyduğu inancını ifade etmektedir. Yetkinlik, kişisel ustalık ya da çaba-performans beklentisiyle aynı anlama gelmektedir. Psikolojik güçlendirmenin bu boyutu kendini takdirden çok yetkinlik olarak adlandırılmaktadır, çünkü burada global bir yetkinlikten çok, belirli bir iş rolüne ilişkin yetkinlik kastedilmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368).

Örgüt üyelerinin yetkinlik kavramı ile ilgili değerlendirmeleri, onların çevresel ve davranışsal seçimlerini etkilemektedir. Kişiler, kendilerinin yetkinlik sahibi olduklarından emin iseler, yerine getirilmesi bu yetkinlikleri gerektiren görevlere rahatça girişebilirler; aksi takdirde ise bu görevlerden mümkün olduğunca kaçınırlar. Diğer yandan kişinin geçmiş yaşantılarından elde ettiği deneyimleri de, onun kişisel yetkinliğini etkilemektedir. Örgüt üyesi geçmişte başarıyla yerine getirdiği bir görevi yeniden yerine getirmesi gereken bir durumda, yetkinlik algılaması yüksek olacak ve göreve girişme konusunda bir çekince duymayacaktır. Ancak geçmişte başarısız olduğu bir görevle yeniden karşılaştığında ise, yetkinlik algılaması düşük olacak ve tercihlerinde kendini kısıtlayarak, potansiyelinden en üst düzeyde yararlanma konusunda kendi kendini ketleyecektir (Balkan Akan, Ünsar ve Oğuzhan, 2017: 26).

Yetkinlik davranışla ilgili bir ustalık anlamına gelirken; özerklik, bireyin eylemini başlatma ve düzenleme konusunda inisiyatif kullanabilmesini ifade etmektedir. Özerklik, görevle ilgili davranışların ve süreçlerin başlatılması ve sürdürülmesinde sahip olunan seçim hissini içermektedir (Spreitzer, 1995: 1443;

Spreitzer, De Janasz ve Quinn, 1999: 512). Diğer bir ifadeyle özerklik, görevin yerine getirilmesi için gerekli olan faaliyetlerin, kullanılacak yöntemlerin ve gösterilecek çabanın belirlenmesinde örgüt üyelerinin, üst yönetimden bağımsız bir biçimde karar verip uygulayabilme özgürlüğünü ifade etmektedir (Çöl, 2008: 37).

Algılanan özerklik, örgüt üyelerinin daha esnek, yaratıcı, girişimci ve otokontrol sahibi olmalarına yol açmaktadır. Bunun aksine, kişinin olaylar tarafından kontrol edildiği duygusu gerilime, daha olumsuz bir duygusal tona ve özsaygıda azalmaya neden olmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 673).

Etki örgüt üyesinin, işteki stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları, bir fark yaratacak biçimde etkilediği algısını ifade etmektedir. Etki ve özerklik arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Özerklik, örgüt üyesinin kendi işi üzerinde kontrol sahibi olduğu duygusunu ifade ederken; etki, kişinin örgütsel çıktılar üzerindeki kontrol duygusuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, özerklik işe katılımı gerektirirken, etki örgüte katılımı gerektirmektedir (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 681).

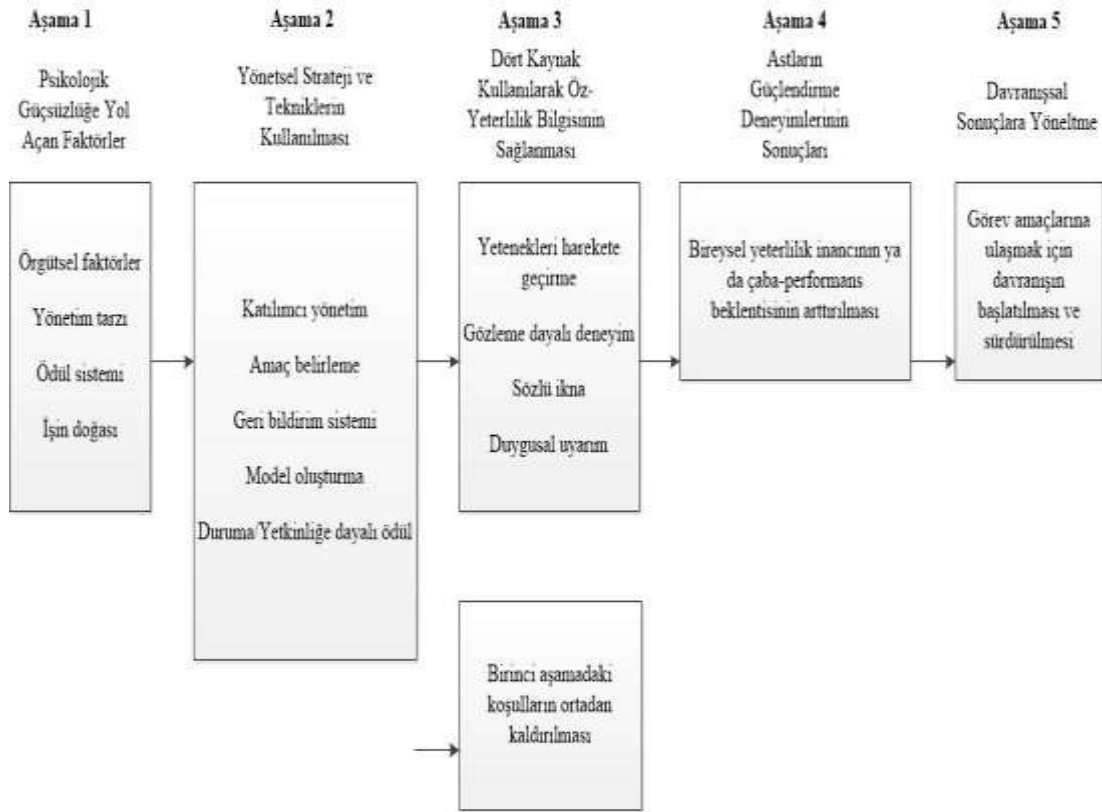
Etki boyutu, örgüt üyesinin işle ilgili denetimin kimin elinde olduğuna ilişkin olarak yaptığı değerlendirmeleri de içermektedir (Bolat, 2003: 204). İçsel kontrol algısına sahip olan örgüt üyeleri, kendi yetenekleri, becerileri ve çabaları ile iş çıktılarını etkileyebilecekleri hissine sahiptirler. Dışsal kontrol algısına sahip olan örgüt üyeleri ise, iş ile ilgili çıktılarının kendilerinin kontrolü kapsamında olmadığı ve çıktılarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği hissine sahiptirler (Luthans, 1995: 162).

Güçlendirme kavramına ilişkin olarak buraya kadar yapılan açıklamalar dikkate alındığında, söz konusu kavramın alanyazında; yönetsel uygulamalar ile bu uygulamaların örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığı olmak üzere iki farklı yaklaşımla incelendiği görülmektedir. Ancak, güçlendirme kavramının daha iyi bir biçimde anlaşılabilmesi için, her iki yaklaşımın birlikte ele alınması gerekmektedir. Kavram yalnızca davranışsal yaklaşım çerçevesinde yönetsel uygulamalar açısından incelendiğinde, güçlendirme için gereksinim duyulan koşulların

oluşturulması üzerine odaklanılmakta; ancak, bu koşulların örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığı ve örgüt üyelerinin kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmedikleri konusu gözden kaçırılmaktadır. Örgüt içinde oluşturulan söz konusu koşullar örgüt üyeleri tarafından farklı biçimlerde algılanabilmektedirler. Örneğin, örgüt üyelerinden bazıları kendilerini hiç güçlendirilmemiş hissederlerken, bazıları biraz güçlendirilmiş, bazıları ise kendilerini tümüyle güçlendirilmiş hissedebilmektedirler. Bu nedenle, güçlendirme kavramını uygulamada, örgüt üyelerine ait bireysel değişkenler de dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, güçlendirmenin, hem davranışsal hem de psikolojik boyutları olan bütüncül bir süreç olduğunu ifade etmek mümkündür. Böylece, güçlendirme kavramını davranışsal ve psikolojik boyutlarıyla ele alıp değerlendirmek, kavramın açıklanmasında daha kapsayıcı bir yapının oluşturulmasını mümkün kılacaktır (Pelit, 2015: 14).

2.4. Güçlendirme Süreci

Conger ve Kanungo (1988) psikolojik güçlendirme sürecine ilişkin olarak beş aşamalı bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin her bir aşamasında farklı öğeler üzerinde durulmaktadır. Bu iki araştırmacının psikolojik güçlendirmeye ilişkin olarak geliştirdikleri bu model, sonraki sayfada Şekil 3'te gösterilmiştir. Sürecin birinci aşamasında örgüt üyelerini psikolojik güçsüzlük durumuna düşüren faktörler belirlenmektedir. Teşhis aşaması olarak da adlandırılabilen bu aşamada örgüt üyelerine güçsüzlük duygusu veren ve örgütsel faktörler, yönetim tarzı, ödül sistemleri ve iş tasarımı gibi başlıklar altında toplanan faktörlerin neler olduğu belirlenmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 476).



Şekil 3: Psikolojik Güçlendirme Süreci

Kaynak: Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13 (3); s. 475.

Aşağıda Tablo 8'de örgüt üyelerine güçsüzlük duygusu veren ortam faktörlerine yer verilmiştir.

Tablo 8: Öz-Yeterlilik İnancının Azalmasına Yol Açan Ortam Faktörleri

Örgütsel Faktörler
Önemli örgütsel değişimler/transferler
Riskli girişimler
Rekabetçi baskılar
Kişilerüstü bürokratik iklim
Zayıf iletişim ve sınırlı ağ oluşturma sistemleri
Yüksek derecede merkezleştirilmiş örgütsel kaynaklar
Yönetim Tarzı
Otoriter (Yüksek derecede kontrol)
Olumsuzculuk (Başarısızlıklar üzerinde durma)
Bir eyleme dayanmayan nedenler ve sonuçlar

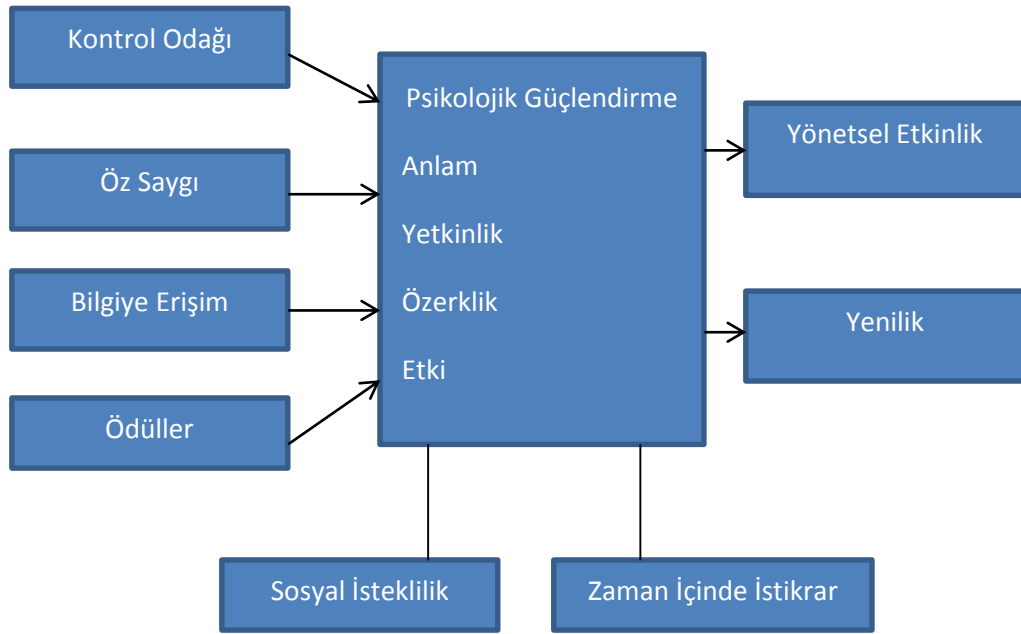
<p>Ödül Sistemleri</p> <p>Keyfi ödüllendirmeler Ödüllerin teşvik edici değerinin düşüklüğü Yeteneğe dayalı ödüllerin yokluğu Yeniliğe dayalı ödüllerin yokluğu</p>
<p>İş Tasarımı</p> <p>Rol belirsizliği Eğitim ve teknik destek yoksunluğu Gerçekçi olmayan hedefler Uygun ölçüde yetki kullanma/bağımsız karar verebilme olanağından yoksunluk Görev çeşitliliğinin azlığı İş performansı üzerinde doğrudan etkiye sahip programlara, toplantılara ve kararlara sınırlı katılım Uygun/gerekli kaynaklardan yoksunluk İletişim ağı oluşturacak fırsatlardan yoksunluk Son derece kökleşmiş iş rutinleri Çok sayıda kural ve prensip Düşük ilerleme fırsatları Anlamlı hedeflerin/görevlerin yokluğu Üst yönetim ile sınırlı iletişim</p>

Kaynak: Conger, J. A. (1989). "Leadership: The Art of Empowering Others", *The Academy of Management Executive*, 3 (1); s. 22.

Sürecin ikinci aşaması, yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılması aşamasıdır. Bu aşamada katılımcı yönetim, amaç belirleme, geribildirim sistemi, model oluşturma, yetkinliğe dayalı ödüllendirme ve iş zenginleştirme gibi yönetsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Sürecin üçüncü aşaması, yetenekleri harekete geçirme, gözleme dayalı deneyim, sözlü ikna ve duygusal uyarım yoluyla örgüt üyelerine öz-yeterlilik bilgilerinin sağlanması ve böylece örgüt üyelerine güçsüzlük duygusu veren faktörlerin ortadan kaldırılması aşamasıdır. Dördüncü aşamada güçlendirme uygulamaları sonucunda örgüt üyelerinin güçlendirme deneyimlerinin sonuçları gözden geçirilmektedir. Sürecin beşinci ve son aşamasında ise örgüt üyelerinin görevle ilgili amaçlara ulaşmak için kendi inisiyatifleriyle harekete geçme ve sürdürme konusunda motive edilmeleri üzerine odaklanılmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 478-479; Çöl, 2004: 37-38).

Örgütsel düzeyde güçlendirmenin örgüt üyelerince nasıl algılandığı konusuna odaklanan psikolojik güçlendirme kavramının dört alt bileşenini oluşturan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarının kontrol odağı, öz saygı, bilgiye erişim ve ödüller gibi motivasyonel öğelerden kaynaklanan uyarıcıların yol açtığı bir işlem

sürecinden geçerek; yönetsel etkinliğe ve yenilikçi davranışa ulaştığını ifade eden Spreitzer (1995) aynı zamanda sosyal isteklilik ve zaman içinde istikrarın söz konusu süreci etkileyen ve ondan etkilenen değişkenler olarak ortaya çıktıklarına vurgu yapmaktadır (Pelit, 2015: 36-37). Söz konusu süreci içeren Şekil 4 aşağıda gösterilmiştir.

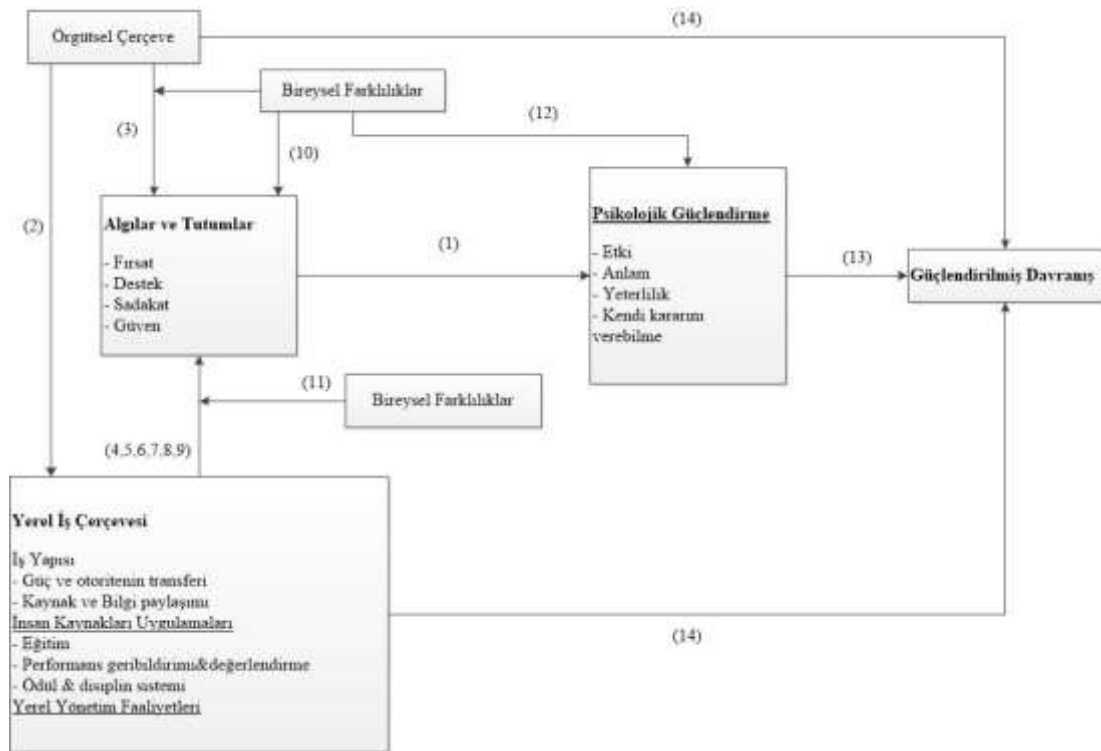


Şekil 4: Psikolojik Güçlendirmenin Örgüt İçindeki Temsili

Kaynak: Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38 (5); s. 1445.

Şekil 4 psikolojik güçlendirmenin temel özelliklerini ve yapısal girdi ve çıktılarını özetlemektedir. Psikolojik güçlendirmenin girdileri kişisel özellikler ve işyeri bağlamı olarak ikiye ayrılabilir. Kontrol odağı ve öz-saygı çalışanların kişisel özellikleri ile ilişkili yapısal girdilerdir; çünkü çalışanların çalışma ortamındaki konumlarına ilişkin algılamalarını şekillendirirler. Psikolojik güçlendirmenin diğer girdileri olan bilgiye erişim ve ödüller ise işyeri bağlamı ile ilişkilidirler. Yönetsel etkinlik ve yenilik ise psikolojik güçlendirme sürecinin çıktılarını oluşturmaktadırlar. (Spreitzer, 1995: 1446- 1447- 1448- 1449).

Robbins, Crino ve Fredendall (2002) işgören güçlendirmenin dinamik bir çevre içerisinde ve sürekli bir oluş durumunda bir süreç olarak düşünülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Robbins, Crino ve Fredendall (2002)'in önerdiği güçlendirme süreci aşağıda Şekil 5'te gösterilmiştir. Bu modelin temel unsurları; örgütsel çerçeve, yerel iş çevresi, bireysel farklılıklar, algılar ve tutumlar ve psikolojik güçlendirme'dir.



Şekil 5: Güçlendirme Süreci

Kaynak: Robbins, T. L.; Crino, M. D. ve Fredendall, L. D. (2002). "An Integrative Model of the Empowerment Process", *Human Resource Management Review*, 12; s. 421.

Robbins, Crino ve Fredendall (2002) tarafından güçlendirme sürecine ilişkin olarak geliştirilen ve yukarıda Şekil 5'te temsil edilen model, güçlendirmenin hem davranışsal, hem de psikolojik boyutunu içermektedir. Araştırmacılar, geliştirdikleri bu modelde, bağlamsal, çevresel, bilişsel ve davranışsal değişkenlerin güçlendirme sürecindeki rolünü açıklığa kavuşturmayı amaçlamışlardır. Şekil 5'te de görüleceği

üzere Robbins, Crino ve Fredendall (2002) öncelikle güçlendirme sürecinin hem çevresel hem de bireysel öğelerden meydana geldiğini ileri sürmektedirler. Modelde çevresel öğeler ile bireysel bilişler, algılar ve tutumlar arasındaki etkileşim ve bu etkileşimin öğelerinin işgörenlerin iş davranışlarını nasıl etkiledikleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Modelde ele alınan ilk öğe algı ve tutumlardır ve psikolojik güçlendirmenin, çevresel faktörlerce etkilenen algı ve tutumların bir işlevi olduğu değerlendirilmektedir. Algı ve tutumlar olarak da fırsat, sadakat, destek ve örgütsel güven sayılmakta ve bu değişkenlerin, psikolojik güçlendirmenin boyutlarıyla olumlu ilişkiler içinde oldukları ifade edilmektedir. Modelde, örgütsel bağlam ve iş çevresi, algılar, tutumlar, psikolojik güçlendirme ve güçlendirilmiş davranış arasındaki ilişkiler betimlenmekte ve bireysel farklılıkların da bu ilişkilerde sahip oldukları rol üzerinde durulmaktadır (Pelit, 2015: 41).

2.5. Güçlendirmenin Temel Unsurları

Örgütlerde güçlendirme uygulamalarının içerdiği bir takım temel unsurlar bulunmaktadır. Güçlendirme uygulamalarının örgüt kültürüne başarılı bir biçimde yerleştirilebilmeleri için gerek duyulan unsurlar arasında; katılım ve karar verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yönelme, işgörenleri toplum önünde övme, işgörelere güveni öğretme ve onlara güven aşılama, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, performansla ilgili geribildirim yapma, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara ulaşılabilirlik ve takım çalışması sayılabilir (Doğan, 2003: 23-35).

Koçel (2020: 420-421) güçlendirmenin unsurlarını; örgüt unsuru, güçlendirilecek işgören unsuru ve yönetici unsuru olmak üzere üç grupta ele almaktadır. Yazar, örgüt yapısının ve bu yapının işleyiş tarzlarının güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahip olduklarını ifade etmektedir. Örgüt yapısının basık olması; görev tanımlarının ve prosedürlerinin katılımcılığa olanak sağlayacak biçimde tasarlanması; net ve açık bir misyon ve vizyon tanımı ve paylaşımı; güçlendirilmiş davranışları teşvik eden bir ödüllendirme sisteminin kurulması; örgüt

içinde bilgi paylaşımına elverişli bir ortamın yaratılması; işgörenlerin kendilerini sürekli geliştirebilecekleri bir eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması; işgörelere yalnızca bir maddi unsur olarak yaklaşmayıp onların kişiliklerine saygı duyulması ve nitelikli işgören seçimi ve muhafazası güçlendirmeyi olumlu etkileyecektir. Koçel (2020: 421) güçlendirilecek işgören unsuru ile ilgili olarak; işgörenlerin kim olduklarını, kariyer hedeflerinin ne olduğunu ve güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu bilmelerinin; kendilerini sürekli olarak geliştirme arzusuna sahip olmalarının; değişime açık ve değişimi kabullenmeye hazır olmalarının; yüksek düzeyde özgüvene sahip olmalarının; dinleme ve geribildirim alma yeteneğine sahip olmalarının ve eyleme dönük olmalarının güçlendirmeyi kolaylaştıracağını ifade etmektedir.

Koçel (2020: 421) tarafından üzerinde durulan son unsur olan yönetici unsuru ile ilgili olarak ise, yöneticinin; örgüt içinde güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı yaratmasının; katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarza sahip olmasının; işgörenlerin tecrübe ettikleri başarı ve başarısızlıkları birer öğrenme fırsatına dönüştürebilmesinin; örgüt içinde, hata yapma korkusunu ortadan kaldırmasının; işgörenlerin performansları hakkında açık, zamanında, yararlı ve etkin geribildirimde bulunmasının; misyon ve vizyonu tanımlayıp bunu işgörenler ile paylaşmasının ve yöneticiliğin “emir-komuta ve kontrol” yerine yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma olduğu biçimindeki kabulünün güçlendirmeyi hızlandıracağı ifade edilmektedir.

Bowen ve Lawler III (1992: 32) güçlendirmeyi örgüte ait dört temel unsurun örgüt üyeleri ile paylaşılması olarak tanımlamıştır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütün performansı hakkındaki bilginin paylaşımı,
- Örgüt performansının başarıyla gerçekleştirilmesi durumunda elde edilecek ödüllerin paylaşımı,
- İşgörenlerin, örgüt performansını anlamalarını ve ona katkıda bulunmalarını mümkün kılacak bilginin paylaşımı ve

- Örgütün yönünü ve performansını etkileyen kararları alma gücünün işgörenlerle paylaşımı.

Wilkinson (1998) güçlendirmeyi sınıflandırarak, güçlendirmenin unsurlarını; bilgi paylaşımı, aşağıdan yukarıya sorun çözüme, görevde özerklik, tutum biçimlendirme ve öz yönetim olarak ifade etmiştir (Wilkinson, 1998: 47-48).

2.6. Güçlendirmenin Yararları

Bowen ve Lawler III (1992: 33-34) güçlendirmenin yararları arasında; müşteri talep ve şikayetlerine hızlı cevap vermeyi; müşteri memnuniyetinin artmasını; işgörenlerin işleriyle ve kendileriyle ilgili olarak daha iyi duygular içinde olmalarını; müşterilerle daha sıcak ve istekli etkileşim kurmalarını ve yeni ürün ve yöntemler konusunda fikir geliştirmelerini saymaktadır.

Güçlendirme, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerini ve kendi kendilerini güdülemelerini mümkün kılmaktadır. Güçlendirilmiş işgörenlerden oluşan örgütlerde, farklı kademelerde çalışan işgörenler arasında anlamlı ilişkiler kurulmakta, iletişim kuvvetlenmekte ve güven duygusu çoğalmaktadır. İşgörenler, işleri üzerinde yetki ve denetim sahibi olmakta ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Örgüte bağlılıkları artan işgörenlerin, örgütten ayrılma olasılıkları da azalmaktadır (Balkan Akan, Ünsar ve Oğuzhan, 2017: 46).

Güçlendirmenin örgüte ve işgörelere sağlayacağı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Doğan, 2003: 107-111):

- Güçlendirme uygulamaları, müşterilere sunulan hizmeti mükemmelleştirir.
- Güçlendirme ile, işgörenler güçlendirilerek alt kademelerdeki karar verme gücü artırılır, denetleme azaltılır ve yöneticiler birer mentor haline gelirler.
- Güçlendirme, karlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
- Güçlendirme, örgütün bir öğrenen örgüt haline gelmesine katkı sağlar.
- İşgörenler, güçlendirme uygulamaları sayesinde kendilerine daha fazla güven duyarlar.

- Güçlendirilmiş işgörenler, örgüt ile ilgili tüm konularda karar verebilirler.

Güçlendirmenin hem örgüt hem de işgörenler için doğurduğu olumlu sonuçlar aşağıdaki gibi de ifade edilebilirler (Tunçer, 2017: 414-415):

- Örgütte işgörenlerin çalışma esnekliği artar,
- Faaliyetlerin verimliliği artış gösterir,
- Kararlar daha hızlı ve etkin bir biçimde verilebilir,
- İç ve dış müşteri tatmininde artış gerçekleşir,
- İşgörenler, bilgi teknolojilerinden daha etkili yararlanabilirler.
- İşgörelere kendi kendilerini kontrol etme olanağı tanınır,
- Artan eğitim ve refah düzeyine uygun bir iş görme ortamı yaratılır,
- İşgörenlerin yetenekleri gelişir ve daha yaratıcı hale gelirler,
- Rol tanımıyla ilgili stres ve kaygıları azalır ve güven duyguları artar,
- Yöneticilerin daha az işi, daha etkin bir biçimde yapma olanakları doğar,
- Rutin işlerle ve ayrıntılarla uğraşmaktan kurtulan yöneticiler, zamanlarını daha stratejik konular üzerinde düşünmeye harcama olanağına sahip olurlar.

Baltaş (2013: 165) güçlendirmenin örgütlere sağladığı yararlar arasında; faaliyetlerin veriminin artmasını; işgörenler kendi istekleriyle sorumluluk üstlendiklerinden, işlerin zaman içerisinde daha kaliteli yapılır hale gelmesini; işgörenlerin görevleriyle ilgili daha fazla inisiyatif alıp daha fazla sorumluluk sahibi olmalarını; yüksek düzeyde işbirliği ve takım çalışmasını; işgörenlerin iş tatminlerinin artmasını; örgüt yöneticilerine vizyon, strateji belirleme ve yaratıcı kararlar alma gibi önemli işlevleri yerine getirmek için daha fazla zaman bırakmasını; maliyetlerdeki azalmayı ve artan rekabet avantajını saymaktadır.

Güçlendirme uygulamaları sonucunda, işgörenler yaptıkları işi sahiplenirler ve sorumluluk bilinciyle hareket ederek örgüt amaçlarına ulaşmak için daha fazla gayret gösterirler. Güçlendirme ile, işgörenlerin kendilerini örgüt içinde daha önemli ve değerli hissetmelerinin sağlanması, beraberinde kalite artışını getirmekte ve örgütteki toplam gücü daha fazla açığa çıkarmaktadır. Güçlendirme sayesinde, işgörenlerin örgüte duydukları güven de artmaktadır. Güçlendirme uygulamaları

sonucunda güçlendirilmiş ve daha fazla yetkiye sahip hale gelmiş işgörenler, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak ve hizmet sunumunda başarılı oldukça kendilerinden duydukları hoşnutluk duygusu artacaktır. Böylece işgörenler, müşterilerin tüm beklentilerini karşılayacak bir biçimde hizmet sunmak için daha fazla çaba göstereceklerdir (Pelit, 2015: 43-44).

2.7. Güçlendirmenin Sakıncaları

Yukarıdaki bölümde birtakım yararları açıklanan güçlendirmenin, yararlarının yanı sıra bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar şu şekilde ifade edilebilir (Bedük ve Tambay, 2014: 325-326):

- Güçlendirme uygulamalarının zaman alıcı olması,
- Yöneticilerin sıkı denetimi terk etmelerini gerekli kılması,
- İşgören seçim ve eğitim maliyetlerinin yüksek olması,
- Talep etmedikleri bir sorumluluğun işgörelere yüklenmesi,
- Tutarsız ve yavaş bir hizmet sunumu,
- Yöneticilerin işgörelere adaletli davranmamaları,
- İşgörelerin uzun vadede elde ettikleri güç nedeniyle, daha önceden belirlenmiş standart kurallara gereksiz yere aykırı davranmaları.

Güçlendirmenin örgüt ve örgüt yöneticileri ölçeğinde sahip olduğu bazı sakıncalar aşağıdaki gibi de açıklanabilirler (Klagge, 1998: 549-550):

- Güçlendirme, gereksinim duyulan örgütsel değişiklikleri gerçekleştirmek için ciddi çaba harcanmasını gerektirir.
- Güçlendirme uygulamalarının başarılı olup olmayacakları bilinmemesine rağmen, işgörelerin eğitime önemli derecede yatırım yapılmasını gerektirir.
- Örgütün yöneticiler ve işgörelere dahil tüm üyelerine yeni yetenekler kazandırmasını gerektirir.
- Örgüt yöneticilerinde denetimi kaybedecekleri korkusuna yol açabilir.
- Yönetici-işgören ilişkilerinde güç dengesinin değişmesine yol açabilir.

- Orta yönetim kademelerinin ortadan kaldırılmasıyla örgütte küçülmeye yol açabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramının tanımına ve kapsamına, örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar kapsamında tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılığa, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ve güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda elde edilen sonuçların özetlerine yer verilmiştir.

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Alanyazında örgütsel bağlılık kavramı 1950’li yıllarda tartışılmaya başlamıştır. Üzerine gerçekleştirilen araştırmaların yoğunlaştığı 1980’li yıllardan itibaren ise örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel davranış alanında popüler bir kavram haline gelmiştir (Arslan, 2017: 47). Örgütlerin, zaman içerisinde tecrübe edilen toplumsal, ekonomik ve politik değişimlerin etkisi altında kalmalarından ötürü, örgütsel bağlılık kavramının araştırmacılar tarafından ele alınış biçimlerinde de değişiklikler gerçekleşmiştir. 1960’lı yıllarda örgütsel bağlılık, yalnızca maddi gereksinimlerin karşılanmasına yönelik, duygusal bir durum içermeyen bir kavram olarak tanımlanarak; örgüt üyelerinin örgütlerine maddi gereksinimlerini karşılamak güdüsüyle bağlılık duydukları dile getirilmiştir. 1970’li yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarda ise, örgütsel bağlılık kavramı, örgüt üyelerinin duyguları yönü ile ele alınarak, örgüt üyelerinin örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanmaları biçiminde tanımlanmıştır. Ancak örgütsel bağlılık kavramına ilişkin bu tanımların, kavramın anlamını, önemini ve etkisini açıklamada yetersiz kalmaları nedeniyle farklı araştırmacılar tarafından yeni tanımlar yapılmıştır (Güçlü, 2006: 6). Bu farklı tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılık, örgüte olan sadakat ve tüm çalışanların, örgütün hedefleri, amaçları ve altyapısının geliştirilmesi yönünde harekete geçirilmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kim, Leong ve Lee, 2005: 175).

Örgütsel bağlılık, örgüte sadakat derecesinin bir göstergesidir (Iverson ve Deery, 1997: 73).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgüte olan bağlılığının gücüdür (Grusky, 1966: 489, akt. Wahn, 1998: 257).

Örgütsel bağlılık, bireyin işe katılım duygusunu, sadakatini ve örgütün değerlerine olan inancını içeren, örgüte olan psikolojik bağıdır (O'Reilly, 1989: 17).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme arzusudur (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2013: 63).

Örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 14).

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütten gönüllü olarak ayrılma olasılığını azaltan, işgören ile örgüt arasındaki psikolojik bağıdır (Allen ve Meyer, 1996: 252).

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte varlığını sürdürmeye arzu duyması, örgüt için çaba göstermesi ve örgütün hedef ve değerlerini benimsemeye istekli olmasıdır (Altınöz, Çakıroğlu ve Cop, 2012: 324).

Örgütsel bağlılık, örgütsel çıkarları karşılayacak bir biçimde eyleme geçmek için varolan içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Wiener, 1982: 418).

Örgütsel bağlılık, kişi-örgüt etkileşimi ve zaman içerisinde yan bahislerde ya da yatırımlarda meydana gelen değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgudur (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556).

Örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve o örgüte katılımının göreceli gücüdür (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 226).

Örgütsel bağlılık sosyal aktörlerin, enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmalarıdır (Kanter, 1968: 499).

Örgütsel bağlılık, kişinin kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik bir tutum ya da yönelimdir (Sheldon, 1971: 143).

Örgütsel bağlılık, kişi, yan bahis yapmak suretiyle, tutarlı bir davranış dizisini, o davranışla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirdiğinde ortaya çıkmaktadır (Becker, 1960: 32).

Örgütsel bağlılık, örgütün hedefleri ile örgüt üyelerinin hedeflerinin, artan bir biçimde birbirleriyle bütünleştiği ve uyumlu hale geldiği bir süreçtir (Hall, Schneider ve Nygren, 1970: 176-177).

Örgütsel bağlılık, örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve/veya en geniş anlamıyla toplum gibi destek gruplarının hedefleriyle özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985: 465).

Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerlerine; bireyin bu hedef ve değerlere ilişkin olarak belirlenmiş rolüne ve her şeyden çok örgütün kendi iyiliği için örgüte duyulan duygusal bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım çerçevesinde bağlılığın üç bileşenden oluştuğu ifade edilebilir. Bunlar (Buchanan II, 1974: 533):

- Özdeşleşme: Bireyin örgütün değer ve hedeflerini kendi değer ve hedefleri gibi benimsemesi,
- Katılım (Involvement): Bireyin iş rolü ile ilgili faaliyetlere psikolojik olarak katılması,
- Sadakat: Bireyin örgüte duygusal yakınlık ve bağlılık duyması.

Örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı bu tanımı çerçevesinde üç faktör ile karakterize edilebilir (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 226):

- Örgütün hedef ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve bu hedef ve değerlerin kabulü,

- Örgütün yararına kayda değer miktarda çaba göstermeye duyulan isteklilik,
- Örgüt üyeliğini sürdürmeye duyulan açık bir arzu.

Örgütsel bağlılığın, altı tanımlayıcı özelliği vardır. Buna göre, örgütsel bağlılık (Liou, 2008: 120);

- örgüte ve onun hedeflerine bağlılığı içerir;
- kendini etkileşimsel süreçler yoluyla ifade eder;
- işgörenlerin, örgütü ve onun hedeflerini kabullenmelerini içerir;
- işgörenlerin, örgütün refahına ve hedeflerini gerçekleştirmeye katkıda bulunmaya istekli olmalarını beraberinde getirir;
- örgüte ve onun hedeflerine yönelik bir tutumu yansıtır ve
- zamana ve mekana bağlıdır.

3.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin tanımlamalardaki farklılıklara benzer bir biçimde, kavramın sınıflandırılmasında da farklı yaklaşımlara rastlanılmaktadır. Birçok araştırmacı, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin farklı sınıflandırmalarda bulunmuştur. Örneğin Huang (2000) örgütsel bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen farklı teorilerden hareketle, örgütsel bağlılık yaklaşımlarını davranışsal, sosyolojik, ahlaki ve tutumsal bağlılık olmak üzere dört grupta sınıflandırmıştır. Alanyazında ise, kavrama ilişkin olarak üç farklı bağlılık türü öne çıkmaktadır. Bu bağlılık türleri; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık biçiminde ifade edilebilirler (İnce ve Gül, 2005: 26).

3.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, örgüt üyelerinin bireysel hedef ve değerlerinin, örgütün hedef ve değerleriyle uyum göstermesinin gerektiği bir bağlılık türünü ifade etmektedir. Tutumsal bağlılık üç bileşenden meydana gelmektedir (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 192). Bu bileşenler; örgütün misyonunu benimsemek, örgütteki varlığını devam ettirmeyi istemek ve örgüt adına kayda değer bir çaba göstermeye

istekli olmaktır. Diğer bir ifadeyle, tutumsal bağlılıkta, örgüt üyelerinin örgütle kurdukları ilişki önemli olup; örgüte uyum sağlama, örgütü benimseme, örgüte uyum sağlama ve örgüt değerlerini ve amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösterme esas olmaktadır. Tutumsal bağlılığa sahip örgüt üyeleri, örgütün değer ve hedefleriyle özdeşleşmekte, bu hedefleri gerçekleştirmeye çalışmakta ve örgüt amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda örgüt üyeliklerini devam ettirmektedirler (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 225; Yeşil, 2016: 65).

Bir kişinin kendisi ile örgüt arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belirli davranışları gösterme eğilimine sahip olmasını ya da bu davranışları göstermesini beraberinde getirecektir. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsızlık yapıp yapmama ve örgütün yararına olacak bir biçimde çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışları içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 27; Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974: 604).

Bu çalışma, tutumsal bağlılık yaklaşımı kapsamında Allen ve Meyer (1990; 1996)'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasına dayandırılmıştır. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık kavramını üç temel boyutta değerlendirmişlerdir. Bunlar duygusal bağlılık, normatif (zorunlu) bağlılık ve devam bağlılığıdır. Duygusal bağlılık örgüt üyesinin örgüte duygusal açıdan bağlanmasını; normatif bağlılık, örgütte kalmayı kendisi açısından bir zorunluluk olarak görmesini ve devam bağlılığı ise örgütte varlığını sürdürmeye istekli olmasını ifade etmektedir.

3.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968: 499) örgütsel bağlılığı sosyal aktörlerin, enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları biçiminde tanımlamaktadır. Örgütlerin, birer sosyal sistem olarak belirli istek, beklenti ve gereksinimleri bulunmaktadır. Örgüt üyeleri, örgütlerinin bu beklentilerini, kendilerini örgütsel faaliyetlere adayarak ve örgütlerine olumlu duygular besleyerek karşılayabilirler (İnce ve Gül, 2005: 29). Kanter, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin bir sınıflandırma yaparak, örgütsel bağlılığı; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmıştır (Kanter, 1968: 500).

Devama yönelik bağıllık, kişinin genel bir anlamda içinde bulunduğu sosyal sistemdeki rolüne bağlanması biçiminde tanımlanabilir (Uygur, 2015: 11). Devam bağıllığı, örgüt üyesinin örgütün varlığını sürdürmesine kendisini adanması biçiminde de tanımlanabilir. Bu bağıllık türünde, örgüt üyesinin üyeliğini muhafaza ederek örgütte kalması ve örgütün devamlılığına kendisini adanması söz konusudur (Güllüoğlu, 2012: 62). Devama yönelik bağıllığın oluşabilmesi, örgüt üyesinin, örgütte kalmayı sürdürmenin kendisi için karlı olduğunu düşünmesine bağlıdır. Örgüt üyesinin örgütten elde edeceği kazançların, örgüt üyeliğini sürdürmesine bağlı olduğunu bilmesi, onu örgüte ve rolüne bağlı kılmaktadır (Altun, 2019: 74).

Kenetlenme bağıllığı, örgüt üyesinin bir gruba ve grup üyeleri arasındaki ilişkilere bağıllığıdır. Kenetlenme bağıllığına sahip bir örgüt üyesi, grup üyelerine karşı olumlu bir bakış açısına sahiptir. Kendini grubun bir parçası olarak hissetmek ve her bir grup üyesiyle ilişki içerisinde olmak, örgüt üyesine duygusal açıdan bir tatmin sağlamaktadır. Bu tatmin duygusu da, örgüt üyesini örgüte bağlayıcı bir işleve sahiptir. Örgütler, üyelerinin kenetlenme bağıllığı geliştirmeleri için oryantasyon, grubun yeni üyelere haberdar edilmesi, rozet ve üniforma gibi simgelerin kullanımı ve örgütün kuruluşunu anımsatan kutlamalar gibi yöntemlere başvururlar. Örgütlerin başvurdukları bu yöntemler, örgüt üyelerinin kenetlenme bağıllıklarını artırıcı bir faktör görevine sahiptirler (Gümüş ve Sezgin, 2012: 92).

Kontrol bağıllığı, örgüt üyesinin, bir parçası olduğu örgütün norm ve kurallarına bağıllığını ifade etmektedir. Örgüt üyesi, liderin ya da grubun belirlediği kurallara ve emirlere uyarak ve örgütsel normları kabullenerek, kontrol bağıllığını gösterir. Örgüt üyesi, kontrol bağıllığında, örgütün gücünü hisseder ve örgütün normlarını ve kurallarını içselleştirerek benimser. Örgüt üyesinin doğru olduğuna inandığı örgüt normları, kuralları ve değerleri onun için bir rehberlik işlevini yerine getirir ve örgüt üyesi bu kabule uygun bir biçimde hareket ederek, örgütün yararına olacak olumlu davranışlar gösterir (Ateş, 2019: 113).

3.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığı, örgüt üyelerinin örgütün yönergelerine göre hareket etme düşüncelerine dayalı bir anlayışla açıklamış ve örgütün örgüt üyeleri üzerinde kullandığı gücün, örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık geliştirmelerindeki temel etken olduğunu öne sürmüştür. Etzioni, bu tipolojinin, mümkün olduğunca çok sayıda örgüt üyesinin örgütün yönergelerine uymaları ile sağlanacağını ifade etmiş ve örgütlerin, örgüt üyeleri üzerinde kullandığı güç ya da otoritenin, onların örgüte katılma biçimlerinde biçimlendiğini belirtmiştir (Güllüoğlu, 2012: 63).

Etzioni, örgütsel bağlılığı; ahlaki (moral bağlılık), hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç yaklaşımla ele almaktadır. En olumlu uçta olumlu-ahlaki bağlılık, ortada nötr-hesapçı bağlılık ve en olumsuz uçta olumsuz-yabancılaştırıcı bağlılık bulunmaktadır (Yücekaya, 2019: 32).

Ahlaki bağlılık, örgüt üyelerinin örgütsel hedefleri benimsemesi ve onlarla özdeşleşmesi olarak karakterize edilmektedir. Bu bağlamda ahlaki bağlılık, bir tür örgütsel özdeşleşme olarak düşünülebilir (Penley ve Gould, 1988: 46). Ahlaki bağlılıkta; örgüt üyesi, örgütün amaçlarını kendisine yakın gördüğünden ötürü, örgütün amaçlarını, kurallarını ve değerlerini benimseyip içselleştirmeye yönelik bir davranış göstermektedir (Çakı, 2018: 15).

Hesapçı bağlılık, ahlaki bağlılığa göre, örgüt ile örgüt üyesi arasında daha düşük şiddette bir ilişkiyi içermektedir. Bu bağlılık türünde örgüt üyeleri, bağlılık düzeylerini, çıkarlarını karşılayacak bir biçimde düzenlemektedirler. Diğer bir ifadeyle hesapçı bağlılık, örgüt ile örgüt üyeleri arasında ortaya çıkan bir alış-veriş ilişkisini yansıtmaktadır. Örgüt üyesi, örgütten elde ettiği ücret karşılığında, bir günde yerine getirilmesi gereken iş miktarına uygun bir ölçüde bağlılık geliştirmektedir (İnce ve Gül, 2005: 33).

Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının sınırlandırılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum, örgüt üyelerinin örgüte karşı olumsuz duygular geliştirmesine yol açmaktadır. Kişi, aslında örgütte kalmayı

psikolojik olarak istemese de, zorunlu olarak örgütte kalmaya devam etmektedir (Bingöl, 2018: 52). Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüt üyesinin çalışma ortamı üzerindeki kontrol eksikliğinden ve örgütten ayrılma konusunda alternatiflerinin bulunmayışından kaynaklanmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 47).

3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, örgüt üyesinin sadakatini, örgütün değerlerine olan inancını ve işine sarılma duygusunu içeren ve kişi ile örgüt arasında oluşan psikolojik bir bağ biçiminde tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre, kişinin örgüte olan bağlılığı üç boyutta ele alınabilir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Bakan, 2018: 85-86).

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımında örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda, örgüt üyesinin temel amacı, belirli dış ödülleri elde etmektir. Örgüt üyelerinin bağlılık göstermelerinin ve bu amaca yönelik olarak geliştirdikleri tutum ve davranışların temel amacı, belirli ödüllere ulaşmak ve belirli cezaları savuşturmadır. Diğer bir ifadeyle, uyum, rıza gösterme ya da içsel ve belirli ödülleri elde etmek için çaba göstermeyi içermektedir (Balay, 2014: 29; İnce ve Gül; 2005: 35).

Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu olan özdeşleşme, örgüt üyesinin örgütün bir parçası olarak varlığını sürdürme isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu boyutta örgüt üyesi, örgütün diğer üyeleriyle yakın ilişkiler kurmaktadır. Bu bağlamda, örgüt üyesi, kendini ifade etmek ve tatmin sağlamak için tutum ve davranışlarını diğer örgüt üyeleri ile ilişkilendirdiğinde, özdeşleşme gerçekleşmektedir (Gül, 2002: 43). Özdeşleşme, kişi, tatmin edici bir ilişkiyi kurmak ya da sürdürmek için örgüt içindeki etkiyi kabul ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle kişi, grubun bir üyesi olmaktan gurur duymakta; değerlerine saygı duymakta ve bu değerleri benimsemese de örgütün başarısı için çaba göstermektedir (O'Reilly III ve Chatman, 1986: 493).

O'Reilly ve Chatman (1986)'ın yaklaşımında örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olan içselleştirme, örgütün ve örgütün diğer üyelerinin değerler sistemi ile

örgüt üyesinin tutum ve davranışlarının uyumlu olması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 95). Örgütün değerleri kişi tarafından bir kez içselleştirildikten sonra, kişi, örgütün beklentilerine ve amaçlarına uygun düşen davranışları uzun bir süre ve istekli bir biçimde sergileme gereksinimi duyar. Örgütün değerlerini içselleştirmiş bir kişi için bağlılığını arttıracak yeni etki kaynaklarını devreye koymaya, yani farklı güçlendirici uygulamalarda bulunmaya gerek duyulmayacaktır. Çünkü içselleştirme boyutunda kişi, örgüt içindeki yeni bir fikri, yöntemi, davranışı, tutumu ve değişimi kendisininmiş gibi kabul eder ve böylece; gerek var olan örgütsel değerleri, gerekse gelecekte ortaya çıkabilecek değişimleri kolayca benimseyerek, bunlara uygun davranışlarda bulunur (Bakan, 2018: 88).

3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988)'un yaklaşımı, Etzioni (1966)'nin örgütsel bağlılık yaklaşımına dayanmaktadır. Etzioni, örgütsel bağlılığı ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç grupta ele almaktadır. Penley ve Gould da, Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımını referans alarak, örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ifade etmektedirler. Bunlar ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Penley ve Gould, örgütlerde birden fazla bağlılık türünün birlikte görülebileceğini belirtmektedirler (Erdoğan, 2019: 11).

Ahlaki bağlılık, örgüt üyesinin örgütsel amaçları benimsemesi ve onlarla özdeşleşmesinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt üyesi kendisini örgüte adamakta ve örgütün başarılı ya da başarısız olmasının sorumluluğunun kendisine ait olduğunu düşünmektedir (İnce ve Gül, 2005: 37).

Çıkarıcı bağlılık, örgüt üyesi ile örgüt arasındaki bir alış-veriş ilişkisi temeline dayalıdır. Bu bağlılık türünde örgüt üyesi, örgüt için gösterdiği çabaların karşılığında teşvik ve ödül elde etme beklentisine sahiptir. Örgüt, örgüt üyesinin tatmin etmeyi istediği arzuların karşılanması için bir araç olarak görülmektedir (Gül, 2002: 44).

Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüt yöneticilerinin örgüt üyelerine keyfi ödüller verdikleri ve bu nedenle belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda ve örgüt üyesi denetimin kendisine ait olmadığı duygusuna kapılıp, alternatif iş olanaklarının sınırlı olduğunu düşündüğünde ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, örgüt üyesi, örgütün amaç ve değerlerini benimsemek yerine, yabancılaşma duygusunu tecrübe eder. Bu bağlılık türü, aynı zamanda, alternatif iş olanaklarının sınırlı olduğu düşüncesi nedeniyle zorunlu bir bağlılıktır (Çakı, 2018: 17).

3.2.1.5. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers, kişinin tutum ve davranışlarını ortaya çıkaran temel nedene yoğunlaşarak, örgütsel bağlılığın örgüte sadakat ve onun adına çaba gösterme isteğinden doğduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, kişinin, içinde bulunduğu örgütle kendisini özdeşleştirme gücü olarak tanımlanmış ve üç faktörle karakterize edilmiştir (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 497-498; Güllüoğlu, 2012: 66; Mottaz, 1989: 144):

- **Örgütün Amaç ve Değerlerine Duyulan Güçlü Bir İnanç ve Kabullenme:** Bu faktör, örgütsel bağlılığın örgütle özdeşleşme, sadakat ve bağlantı duygusunu içeren olumlu bir yönelim olduğunu belirtir. Buna göre, örgütsel bağlılık; yüksek düzeyde bir iş performansı, düşük işgören devir hızı ve devamsızlık gibi işle ilişkili belirli davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın sağlanmasının ilk koşulunun, örgütün hedef ve amaçları ile örgüt üyesinin sahip olduğu hedef ve amaçların aynı yönde ve uyumlu olması gerekliliği olduğunu ifade etmektedirler.
- **Örgütün Yararı İçin Daha Fazla Çaba Göstermeye İstekli Olma:** Örgüt üyeleri, kendi amaç ve değerleri, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştiği ölçüde, örgütlerini içselleştirirler. Diğer bir ifadeyle, örgüt üyesi örgüt amaçlarını ve değerlerini içselleştirdikçe, örgüte bağlılık geliştirmesi söz konusu olur. Bu noktada, örgüt üyesinin, örgütün başarılı olabilmesi için, kendisinden beklenilenden fazla çaba sarf etmesi ve karşılık beklemeden

özveride bulunması; onun, örgütüne yönelik geliştirdiği bağlılığın bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

- Örgüt Üyeliğini Sürdürmeye Yönelik Güçlü Bir Arzu Duyma: Bu faktör, örgüt üyesinin örgütün bir parçası olarak var olmaktan hoşnutluk duyması ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam etmek istemesini ifade etmektedir.

3.2.1.6. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadırlar. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Balay, 2014: 27) Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip işgörenler, istedikleri için örgütte kalırlar; güçlü bir devam bağlılığına sahip işgörenler buna ihtiyaç duydukları için örgütte kalırlar ve güçlü bir normatif bağlılığa sahip işgörenler, kendilerini buna zorunlu hissettikleri için örgütte kalırlar (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Duygusal bağlılık, bir örgütle özdeşleşmeyi, ona katılımı ve ona duygusal olarak bağlanmayı ifade etmektedir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip örgüt üyeleri örgütte gönüllü olarak varlıklarını sürdürürler (Allen ve Meyer, 1996: 253). Allen ve Meyer bu bağlılık türünü, örgüt üyesinin kendisini örgüte ait olarak görmesinden kaynaklanması nedeniyle, çok önemli bulduklarını ifade etmektedirler. Araştırmacılara göre, güçlü bir duygusal bağlılık, örgüt üyesinin örgütün değer ve hedeflerini benimsemesi ve örgütte kalmak istemesi anlamına gelmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 96).

Allen ve Meyer, örgüt üyelerinin duygusal bağlılıklarının sağlanması için, örgüt içerisinde bir takım faktörlerin bulunması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bunlar (Güllüoğlu, 2012: 69-70; Koçak, 2019: 115-116):

- İşin Çekiciliği: Örgüt üyelerine yerine getirmeleri için verilen işlerin heyecan verici ve çekici olması,
- Rol Açıklığı: Örgütün, örgüt üyesinden ne beklediğini açık bir biçimde ifade etmesi,

- Amaç Açıklığı: Örgüt üyesinin örgütte yaptığı işleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışının bulunması,
- Amaç Güçlüğü: Örgüt üyesinden, görev gereklerini yerine getirmesinin özellikle istenmesi,
- Önerilere Açıklık: Hiyerarşinin üst kademelerindeki yöneticilerin, daha alt kademelerde bulunan örgüt üyelerinin fikir ve önerilerine başvurmaları,
- Örgüt Üyeleri Arasında Uyum: Örgüt üyeleri arasında içten ve yakın ilişkilerin bulunması,
- Örgütsel Güvenirlik: Örgüt üyelerinin, örgütün, vaat ettiği şeyleri yerine getireceğinden emin olmaları,
- Eşitlik: Örgüt üyelerinin tamamı arasında bir eşitlik olduğuna inanılması,
- Bireye Önem: Örgüt üyelerinde, yerine getirdikleri görevlerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine önemli katkılarda bulunduğu yönündeki duyguların gelişimine destek sağlanması,
- Geribildirim: Örgüt üyelerine, performansları hakkında sürekli geribildirimde bulunmak,
- Katılım: Örgüt üyelerinin, kendi performans standartları ve iş yükü ile ilgili kararların verilmesi sürecine katılımlarının sağlanması.

Allen ve Meyer devam bağlılığını Becker (1960)'in yan bahis teorisinden yola çıkarak geliştirmiştir. Alanyazında bu bağlılık türüne algılanan maliyet ya da rasyonel bağlılık da denilmektedir. Devam bağlılığı, örgüt üyesinin, örgütten ayrılmanın kendisine getireceği maliyetlerin farkında olması anlamını taşımaktadır (Chen ve Francesco, 2003: 491).

Devam bağlılığı, örgüt üyesinin, örgütü terk etmenin maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi nedeniyle örgütte kalmaya devam etmesi durumudur. Örgüt üyesi, örgütü terk etmenin maliyetini hesaba katarak, örgüt üyeliğini sürdürmeyi tercih eder. Bu noktada devam bağlılığı; örgüt üyesinin örgütte geçirilen süre, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımlarının çok yüksek bir düzeyde gerçekleşmesi durumunda meydana gelmektedir. Örneğin; hak edilen kazanım ve tazminatlar, başka bir örgütün koşullarına uyum sağlamak ya da başka bir şehre taşınmaktan kaynaklanan yatırım

ve maliyetler, devam bağıllığının kaynağını oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda; örgütü terk etmenin maliyetinin kendisi için yüksek olmasından dolayı, kişi istemese de örgütte kalmayı sürdürebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 40-41).

Normatif bağıllık, örgüt üyesinin örgüt üyeliğini sürdürmeye kendisini zorunlu hissetmesinden dolayı ortaya çıkar. Bu bağıllık türü, örgüte bağlı kalmanın ahlaki ve doğru bir davranış olacağı düşüncesiyle, örgüt üyesinin kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesiyle gelişen bir bağıllık türüdür (Güllü, 2019: 31). Örgüt üyesinin gerek örgüte girmeden önce, gerekse örgüte girdikten sonraki deneyimleri normatif bağıllığı etkilemektedir. Örgüt üyesinin örgüt içindeki sosyalleşmelerinin yanı sıra, aile ve sosyal çevresindeki sosyalleşmeleri de onun normatif bağıllık geliştirmesi üzerinde etkili olmaktadır (Kavrayıcı, 2019: 28).

Normatif bağıllığa sahip bir örgüt üyesi kendisini örgüte karşı yükümlü hissetmektedir ve bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalmayı sürdürür. Bunun nedeni, işverenin, onu gerçekten gereksinim duyduğu bir anda işe alması ya da örgütte kalmanın yapılacak en doğru şey olduğu biçiminde bir değer yargısına sahip olmasıdır. Normatif bağıllıkta, örgüt üyesi örgütün kendisine iyi davrandığı ve bundan dolayı, örgüt üyeliğini sürdürmesinin örgüte karşı bir borcu olduğu düşüncesine sahiptir (Ölçüm Çetin, 2004: 96).

Duygusal, devam ve normatif bağıllığın tutumsal bağıllığın türlerinden çok, ayırt edilebilir bileşenleri olarak değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Buna göre, işgörenler bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde deneyimleyebilir. Örneğin bazı işgörenler hem güçlü bir ihtiyaç hem de güçlü bir yükümlülük hissettikleri için örgütte kalmak isteyebilirler, ancak örgüte karşı duygusal bir bağıllık hissetmeyebilirler. Diğerleri örgütte kalmaya güçlü bir biçimde istekli olabilirler; ancak bunun için bir ihtiyaç ya da bir zorunluluk hissetmeyebilirler. Bu nedenle, bir kişinin kuruluşa olan bağıllığının net toplamı, bu birbirinden ayrılabilir psikolojik durumların her birini yansıtır (Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

3.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, örgüt üyesinin gösterdiği davranışlara yönelik olarak gelişen bir bağlılık türüdür. Davranışsal bağlılık geliştiren örgüt üyeleri, örgütün kendisine bağlanmaktan çok, örgüt içinde gerçekleştirdikleri belirli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışı vurumu ya da örgüt üyesinin, kendisinden normalde beklenen performanstan daha fazla çaba gösterme isteği biçiminde tanımlanmaktadır (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 192).

Davranışsal bağlılık, örgütten çok, örgüt üyesinin bireysel davranışlarına karşı gelişir. Örgüt üyesi belirli bir davranışta bulunduktan sonra, bu davranışını sürdürür. Davranışlarına bu biçimde bir bağlılık gösterdikten sonra, söz konusu davranışlarını haklı çıkaran ve onlara uygun tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da, örgüt üyesinin davranışlarının yinelenme olasılığını artırır (İnce ve Gül, 2005: 49).

3.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'a göre örgütsel bağlılık kişinin, yan bahis yapmak suretiyle, tutarlı bir davranış serisini, o davranışla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960: 32). Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgüt üyesinin tutarlı bir davranış serisini göstermeyi tek etmesi durumunda yitireceği yatırımları dikkate alarak, bu davranış serisini göstermeye devam etme eğilimini içermektedir. Bu bağlamda Becker'e göre, örgüt üyesi, içinde bulunduğu örgüte duygusal olarak bağlanmaktan çok, bağlanmaması durumunda yitireceklerini dikkate alarak bağlanmakta ve örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Gül, 2002: 48).

Becker (1960) örgütsel bağlılığın yan bahisler sonucunda ortaya çıktığını öne sürmektedir. Becker (1960)'a göre örgüt üyesinin var olan davranış çizgisi içinde tutarlı olan bir davranışı, o davranışla doğrudan ilgili bulunmayan çıkarları üzerinde etkili olmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgütle karşılıklı birer taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Örgüt üyesi, bir çeşit bahse girerek, yani kendisi için değer taşıyan bir şeyi ya da şeyleri ortaya koyarak örgütüne bir yatırım

yapar. Bu noktada örgüt üyesinin örgütsel bağlılığı, ortaya koyduğu şeylerin kendisi için taşıdığı değerler fazlalığıyla doğru orantılı olarak yüksek olur. Yan bahis yaklaşımı, örgüt üyesinin örgüte yaptığı yatırımlar üzerine odaklanan bir yaklaşımdır. Örgüt üyesinin örgütte kalmasının nedeni, örgüte yaptığı yatırımlardan vazgeçemeyerek, örgütten ayrılamamasıdır. Örgütle özdeşleşme ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda fazladan çaba sarf etme isteği gibi davranış biçimleri, yan bahis kapsamında değerlendirilmemektedir. Ancak örgüt üyesinin örgütte kalma zorunluluğu hissetmesi değil, örgütte kalmayı istemesi örgütler açısından daha tercih edilir bir durumu oluşturmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 99-100).

Becker'a göre örgütsel bağlılığa neden olan yan bahisler dört boyutludur. Bunlar (Güllüoğlu, 2012: 73; Powell ve Meyer, 2004: 158-159):

- Toplumsal Beklentiler: Kişi üyesi bulunduğu toplumun beklentileri ve toplumsal ve manevi yaptırımları nedeniyle, davranışlarını kısıtlayan bazı yan bahislere girebilir. Çok sık iş değiştiren kişilere güvenilmez gözüyle bakılması, bu tür toplumsal yaptırımlara örnek olarak verilebilir.
- Bürokratik Düzenlemeler: Bürokratik düzenlemeler, yan bahislerin ikinci kaynağını oluşturmaktadır. Buna örnek olarak; maaşından emeklilik aylığı için her ay belirli bir miktar kesinti yapılan bir kişinin, işten ayrılmak istediğinde; örgütte çalıştığı süre boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görmesi verilebilir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme nedeniyle örgüt üyesi bir yan bahse girecektir. Çünkü örgütten ayrılması durumunda, örgüt üyesi, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen bu parayı yitirecek ve emekli aylığına hak kazanamayacaktır.
- Sosyal Etkileşimler: Sosyal etkileşimler, Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğerini oluşturmaktadır. Örgüt üyesi diğerleriyle kurduğu ilişkiler süresince, onların gözünde bir imaj oluşturmuştur. Bu imajın bozulmaması için, ona uygun davranışlar göstermesi gerekir. Örneğin, kişi, diğerlerinin gözünde sözüne güvenilir bir insan imajı bırakmışsa, bu imajın bozulmaması

için yalan söylememeye özen gösterir. Böylece kişi dürüst davranışlarda bulunmaya yönelik bir bağlılık geliştirecektir.

- Sosyal Roller: Yan bahisler, örgüt üyesinin içinde bulunduğu sosyal ortama uyum sağlamış ve alışmış olmasından da ileri gelebilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal çevrede sergilediği sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar bağımlı hale gelmiştir ki, bundan sonra başka bir role bürünmekte zorluk çeker.

3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgüt üyesinin davranışlarına bağlanması biçiminde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda da, Becker'in yan bahis yaklaşımında olduğu gibi, örgüt üyesi, daha önce gösterdiği davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlarda bulunmaktadır. Salancik'e göre örgütsel bağlılık; örgüt üyesinin davranışlarına ve bu davranışları aracılığıyla eylemlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumunda ortaya çıkmaktadır (Gül, 2003: 79-80).

Salancik'in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin bağlılık tutumları sonucunda ortaya çıkan davranışlardan kaynaklanmaktadır. Buna göre bağlılık, tutum olarak paylaşılan değerlerden ve amaçlardan ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyesinin, tutumları ile davranışları arasındaki uyumluluk beraberinde örgütsel bağlılığı getirecektir. Tutum ve davranışlarının uyumsuz olması durumunda ise, örgüt üyesi, stres ve gerilim yaşayacaktır (Arslan, 2017: 56).

Örgüt üyesinin tutumlarına aykırı davranışlarda bulunması durumunda, tutum ile davranış arasında bir uyumsuzluk meydana gelir. Örneğin, sayılarla çalışmaktan hoşnut olmayan bir kişinin, muhasebe biriminde çalışması durumunda tutum ile davranışı arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkar. Fakat bu kişi, muhasebe biriminde çalışmaya alternatif oluşturan başka bir iş bulma olanağına sahip değilse, sayılarla çalışmaya yönelik olumsuz tutumunu olumluya çevirmeye ve böylece tutum ve davranışları arasındaki uyumu oluşturmaya çalışacaktır (Bakan, 2018: 97).

Hem Becker'in hem de Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımının odaklandığı asıl nokta; bağlılığın, davranışların devamlılık göstermesiyle gerçekleşeceği vurgusudur. Ancak iki yaklaşımın arasında bir fark da bulunmaktadır. Becker, örgüt üyesinin kendi davranışlarına karşı bağlılık geliştirebilmesi için davranışı yinelemediğinde yitireceği kazanımların farkında olması gerektiğini ifade etmektedir. Salancik'e göre ise, davranışa yönelik bağlılığın gelişebilmesi için, örgüt üyesi ile örgüt arasında olumlu bir psikolojik durumun mevcut olması; diğer bir ifadeyle, örgüt üyesinin davranışı yineleme isteğinin olması gerekmektedir (Çakı, 2018: 23).

3.2.3. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, bir örgütün destek gruplarının hedefleriyle özdeşleşme sürecidir. Bu destek grupları; üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve/veya en geniş anlamıyla toplum olabilir (Reichers, 1985: 465). Çoklu bağlılık yaklaşımı örgüt üyelerinin basitçe tek bir varlığa bağlılık göstermeyeceklerini; bunun yerine örgütlerine, yöneticilerine, müşterilerine, çalışma arkadaşlarına, mesleklerine ve genel anlamda topluma farklı bağlılıklar göstereceklerini kabul etmektedir. Reichers (1985) örgütsel bağlılığın, örgütü meydana getiren farklı gruplara olan bağlılıkların bir toplamı olarak değerlendirilebileceğini ifade etmiştir. Örgüt üyeleri, örgüt içindeki farklı gruplarla ilişki içinde olmaları nedeniyle, birbirleriyle çelişmesi ihtimali oldukça yüksek olan birden fazla kimliğe sahip olabilirler. Örgüt üyesinin, örgütün içinde ve dışında yer alan birden fazla grupta kendini özdeşleştirmesi, çoklu bağlılık kavramı olarak ifade edilir (Doğan, 2013: 73).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgütün bir üyesi tarafından duyulan bağlılık, diğer bir üyesi tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabilir. Örneğin, örgütün kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla pazara sunması, bir kişinin örgütsel bağlılığının kaynağını oluşturabilirken; diğer bir kişinin örgütsel bağlılığı, örgütün örgüt üyelerine gösterdiği yakın ilgiden kaynaklanabilir (İnce ve Gül, 2005: 55).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, karakteristik olarak karma nitelikli olup; gerek örgütün içinde gerekse dışında bulunan farklı öğelerin, farklı türlerde ve düzeylerde örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına yol açabileceğini öngörmektedir. Bu yaklaşım, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarından farklı olarak; örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal bağlanma, algılanan maliyet ya da ahlaki bağlanmayla değil, bunların tümüyle ilişkilendirmektedir (Aka, 2017: 113).

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığın çoğalmasına ya da azalmasına yol açan faktörlerin farkında olunması, bağlılığı etkileyebilmek açısından büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel bağlılığa etki eden söz konusu faktörler; kişisel-demografik faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana grupta incelenebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 107-108). Çalışmanın bu bölümünde önce örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler açıklanmıştır. Daha sonra da örgütsel faktörler üzerinde durulmuştur.

3.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile kişisel-demografik faktörler arasındaki ilişkileri incelemek için gerçekleştirilmiş çok sayıda araştırma bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 59). Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, hizmet süresi (kıdem), eğitim düzeyi ve medeni durumu kapsamaktadır (Uygur, 2009: 22).

Birçok araştırmacı, yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin mevcut olduğunu ortaya koymuştur. Angle ve Perry (1981) kişinin yaşının ilerlemesi ile birlikte alternatif iş bulma olanaklarının azalmasından ötürü, örgüt üyelerinin yaşları arttıkça daha yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığa sahip olacaklarını ileri sürmüşlerdir. Diğer yandan kişinin yaşı ilerledikçe, farklı ve alternatif bir eğitim alma olanağı azalacağından, örgüte olan bağlılığı da artacaktır. Yine, kişilerin yaşları ilerledikçe, örgütte daha iyi pozisyonlarda faaliyette bulunmaları ve/veya daha fazla deneyime sahip olmaları gibi nedenlerle de örgütsel bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir. Ayrıca, yaşları ilerlemiş örgüt üyeleri, uzun süredir aynı görevleri yerine getirdiklerinden ötürü kendilerine ve bilgi ve deneyimlerine güvenirlere ve

sahip oldukları bu güven duygusu, onların örgütsel bağlılıklarının daha da güçlenmesine yol açar (Bakan, 2018: 122).

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, erkeklerin örgütsel bağlılıklarının, kadınların bağlılıklarına göre daha yüksek olduğu kabul görmektedir. Erkeklerin genellikle kadınlara göre daha iyi örgüt içi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretlerle çalışmalarının ve kadınların aile ile ilgili rollerinin, örgütteki rollerinden daha önde gelmesinin bu sonuca yol açtığı düşünülmektedir (Taşlıyan ve Pekkan, 2017: 33). Ancak yapılan bir çalışmada cinsiyetin, örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Aven, Parker ve McEvoy, 1993: 71). Diğer yandan yapılan bir çok çalışmada ise, kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin, erkeklerin bağlılık düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir (Uçan, 2019: 23). Bunun nedeni olarak, kadınların örgüt üyeliğini kazanmak için, erkeklerle karşılaştırıldığında daha fazla engeli aşmak zorunda olmaları ileri sürülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 177).

Hizmet süresi (kıdem) ile örgütsel bağlılık arasında da olumlu bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda bir örgütte uzun seneler geçirmiş olup, bu uzun yıllar boyunca elde edilmiş deneyimlere sahip olan örgüt üyelerinin, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Çünkü örgütte geçirilen bu uzun yıllar sonucunda elde edilmiş emekli aylıkları, tatil olanakları ve diğer birçok faktör, örgüt üyelerinin örgüte bağlanmalarını sağlayan önemli faktörler arasında yer almaktadır (Onay Özkaya, Devenci Kocakoç ve Karaa, 2006: 80-81). Diğer yandan, kişi, örgütte bulunma süresi arttıkça, yalnızca içinde bulunduğu örgütte kullanabileceği ve o örgüte özgü yetenekler üzerinde uzmanlaşmakta ve bu durum da o kişi için başka örgütlerde iş bulma olanaklarının azalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, kişinin örgütteki hizmet süresi arttıkça, örgüte olan bağlılığı da artmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 111).

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğu ileri sürülmektedir (Balay, 2014: 64). Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde; yüksek eğitim düzeyine sahip örgüt üyelerinin, düşük eğitim düzeyine sahip örgüt üyelerine göre daha düşük bir örgütsel bağlılığa sahip oldukları

görülmektedir. Bunun temel nedeninin; daha yüksek eğitim düzeyine sahip örgüt üyelerinin, daha yüksek beklentilere sahip olmalarının olduğu düşünülmektedir (Altın, 2017: 51).

Örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu kabul edilen diğer önemli bir faktör, medeni durumdur. Evli ya da boşanmış olan örgüt üyelerinin, örgütlerini terk etmeyi daha maliyetli bulacakları ve dolayısıyla örgüte karşı daha yüksek bir bağlılık sergileyecekleri iddia edilmektedir. Diğer yandan evli olup bakmakla yükümlü bulunduğu çocuk ya da yaşlı gibi yakınları bulunmasının, örgüt üyesinin örgüte bağlılık geliştirmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Buna karşın bekar olan örgüt üyelerinin, daha iyi bir iş olanağı bulduklarında örgütlerini kolayca terk edebilecekleri ve bu anlamda, daha düşük düzeyde bir örgütsel bağlılık sergileyecekleri ileri sürülmektedir (Bakan, 2018: 126-127).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

İş ve çalışma yaşamına ilişkin değerler, örgütsel faktörlerin kapsamını oluşturmaktadır. Örgütsel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 70). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilirler (Sabuncuoğlu, 2009: 26-27):

- Örgütsel güven, örgütsel adalet ve iş tatmini
- Örgüt üyelerinin işin içinde olmaları ve karar verme sürecine katılımları
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma
- Örgüt üyelerinin ücretin yanı sıra sahip olduğu haklar
- İş saatleri, rutinlik, ödüller
- Örgüt üyelerine gösterilen ilgi ve onlara tanınan fırsatlar
- Terfi fırsatları ve kariyer geliştirme olanakları
- İşin içeriği ve iş kapsamı
- Katılımcı yönetim, takım bilinci ve öğrenme fırsatı
- Yetkilendirme ve özerklik sistemleri

- Maddi ödüllendirme sistemleri
- Aşırı iş yükü ve iş stresi
- Ast-üst arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt içi atmosfer, örgütün güvenilirlik düzeyi
- Örgüt büyüklüğü, biçimselleşme düzeyi, denetim düzeyi, örgüt imajı
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları
- Esnek çalışma saatleri ve buna uygun ücret sistemi

3.4. Güçlendirici Liderlik Davranışı, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin aralarındaki ilişkilere yer verilmiştir. Söz konusu ilişkiler, alanyazında bulunan mevcut çalışmalarda elde edilen sonuçların özetlenmesi ile açıklanmıştır. Bu bölümde sırasıyla güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirme, güçlendirici liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık ve güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

3.4.1. Güçlendirici Liderlik Davranışı ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde, güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda elde edilen bulgular kısaca özetlenmiştir.

Albrecht ve Andreetta (2011) sağlık sektöründe çalışan 158 sağlık çalışanının katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında; güçlendirici liderlik ile psikolojik güçlendirmenin anlam, özerklik ve etki boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu ve güçlendirici liderliğin psikolojik güçlendirmeyi anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.

Amundsen ve Martinsen (2014) Norveç'te yiyecek sektöründe çalışan 218 katılımcıdan elde ettikleri veriler ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında; güçlendirici liderliğin, psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Amundsen ve Martinsen (2015) tarafından iki ayrı örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, güçlendirici liderliğin, psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma verilerinin elde edildiği ilk örneklem, Norveç'te dört Hristiyan misyon örgütünde çalışan 243 kişiden oluşmuştur. Bu örneklem üzerinde yapılan analiz sonucunda; güçlendirici liderliğin, psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu saptanmıştır. Araştırmaya dahil olan ikinci örneklem, Norveç'te bulunan bir belediyenin sağlık ve bakım biriminde çalışan 173 katılımcıdan oluşmuştur. Bu örneklem üzerinde yapılan analiz sonucunda da; güçlendirici liderliğin, psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Bir üretim firmasında çalışan 223 mavi yakalı çalışan ile gerçekleştirdiği araştırmada, Arslantaş (2007) güçlendirici liderlik davranışının, psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada, güçlendirici liderlik davranışı ile psikolojik güçlendirme ve güçlendirici liderlik davranışının boyutları (Yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk) ile psikolojik güçlendirmenin boyutları (Anlam, yetkinlik, seçim ve etki) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Güçlendirici liderlik davranışının yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının, psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları belirlenmiştir. Güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutları arasındaki etki mekanizmaları incelendiğinde; sorumluluk ve beceri geliştirme boyutlarının, anlam boyutu üzerinde; sorumluluk boyutunun, yetkinlik boyutu üzerinde; yenilikçi performans için koçluk boyutunun, seçim boyutu üzerinde ve yetki verme, sorumluluk ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının, etki boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahip oldukları görülmüştür.

Boudrias, Gaudreau, Savoie ve Morin (2009) Kanada’da hizmet sektöründe faaliyet gösteren 3 işletmede (Sağlık hizmetleri, sigorta ve iletişim) görev yapan 359 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda; güçlendirici yönetim uygulamaları ile psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Ching (2012) tarafından Hong Kong’da faaliyet gösteren farklı işletmelerde çalışan 160 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada; güçlendirici liderlik davranışı ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu ve güçlendirici liderlik davranışının, psikolojik güçlendirmeyi anlamlı ve pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir.

Fong ve Snape (2015) Hong Kong’da bir telekomünikasyon şirketinde görev yapan 266 çalışandan elde ettikleri verilerle gerçekleştirdikleri araştırmaları sonucunda; güçlendirici liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ve güçlendirici liderliğin, psikolojik güçlendirmeyi anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan 523 ilköğretim öğretmeni üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, Gümüş (2013) güçlendirici liderlik davranışının yetki verme, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutları ile psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, seçim ve etki boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu tespit etmiştir. Güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu ile psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve seçim boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunurken; etki boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Güçlendirici liderlik davranışının yetki verme ve sorumluluk boyutlarının, anlam boyutu üzerinde; sorumluluk boyutunun yetkinlik boyutu üzerinde; yetki verme, bilgi paylaşımı ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının, seçim boyutu üzerinde ve beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının etki boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahip oldukları belirlenmiştir.

Konczak, Stelly ve Trusty (2000) tarafından, Fortune 500 sıralamasında yer alan bir şirkette çalışan 150 yönetici üzerinde yürütülen araştırma sonucunda; güçlendirici liderlik davranışının boyutları ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre; güçlendirici liderlik davranışının yetki verme, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutları ile psikolojik güçlendirme arasında orta düzeyde ve pozitif; sorumluluk boyutu ile psikolojik güçlendirme arasında ise düşük düzeyde ve pozitif ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir.

Singapur'da eğitim sektöründe görev yapan 304 öğretmen üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, Lee ve Nie (2014) okul müdürlerinin güçlendirici davranışlarının, psikolojik güçlendirmenin anlam, özerklik ve etki boyutlarını anlamlı ve pozitif olarak etkilerken; yetkinlik boyutunu anlamlı bir biçimde etkilemediğini ortaya koymuşlardır. Öğretmenlerin ilk amirlerinin güçlendirici davranışlarının ise psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarını anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediği saptanmıştır.

Lee (2013)'nin Kanada'da sağlık sektöründe çalışan 1067 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırma sonucunda; güçlendirici liderlik davranışı ile psikolojik güçlendirmenin anlam, özerklik ve etki boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğu; yetkinlik boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı ortaya konulmuştur.

Namasivayam, Guchait ve Lei (2014), ABD'de faaliyet gösteren bir zincir restoran işletmesinde görev yapan 238 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda; güçlendirici liderlik davranışının, psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Peachey (2002) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın örneklemini sağlık sektöründe çalışan 191 hemşire oluşturmuştur ve araştırmada; katılımcıların, liderlerinin güçlendirici davranışlarını ne kadar yüksek algıladıkları, psikolojik güçlendirmelerinin de o kadar yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Randolph ve Kemery (2011) gerçekleştirdikleri araştırmada yönetsel güçlendirme uygulamaları ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. ABD’de bankacılık, ordu, havacılık, perakende ve tıbbi bakım gibi farklı endüstrilerde çalışan 195 yönetici ve çalışandan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda; yönetsel güçlendirme uygulamaları ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu ortaya konmuştur.

Orta Asya ve Asya’da yer alan 11 ülkede faaliyette bulunan 16 farklı işletmede görev yapan 541 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, Raub ve Robert (2010) güçlendirici liderlik davranışı ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Richardson (2019) 88 ruh sağlığı uzmanından oluşan bir örnekleme üzerinde yürüttüğü araştırma sonucunda; güçlendirici liderlik davranışları ile ruh sağlığı uzmanlarının psikolojik güçlendirmeleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu belirlemiştir.

Yoon (2012), Güney Kore’de kar amaçlı beş farklı işletmede görev yapan 403 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada; güçlendirici liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu ve güçlendirici liderliğin, psikolojik güçlendirmeyi anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Çin’de bir enformasyon teknolojisi şirketinde görev yapan 367 çalışandan elde ettikleri veriler ile gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, Zhang ve Bartol (2010) güçlendirici liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ve güçlendirici liderliğin, psikolojik güçlendirmeyi anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

3.4.2. Güçlendirici Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde, güçlendirici liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda elde edilen bulgulara kısaca yer verilmiştir.

Albrecht ve Andretta (2011) sağlık sektöründe görev yapan 158 sağlık çalışanından oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda; güçlendirici liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Cevahir (2004) tarafından, hizmet sektöründe görev yapan 155 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda; güçlendirici liderlik davranışının yetki devri, sorumluluk, kendi kendine karar alma-beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunurken; kendi kendine karar alma-beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutları ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif ilişkiler bulunmuştur. Sorumluluk, kendi kendine karar alma-beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri bulunmuştur. Devam bağlılığı açısından incelendiğinde ise; sorumluluk boyutunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin; kendi kendine karar alma-beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının ise negatif bir etkisinin bulunduğu görülmüştür.

Chen, Sharma, Edinger, Shapiro ve Farh (2011) tarafından gerçekleştirilen iki ayrı çalışmada güçlendirici liderliğin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Deneysel nitelikteki ilk çalışmada, ABD ve Çin'deki birer üniversitede öğrenim gören 136 lisans öğrencisinden elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Alan araştırması niteliğindeki ikinci çalışmada, veriler ABD ve Çin'de görev yapan 105 yönetici ve 386 çalışandan elde edilmiştir. Her iki araştırma sonucunda da; güçlendirici liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin

bulunduğu ve güçlendirici liderliğin, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir.

Hollanda'da farklı sektörlerde görev yapan 503 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, Den Hartog ve De Hoogh (2009) güçlendirici davranışın, duygusal ve normatif bağlılıkla anlamlı ve pozitif; devam bağlılığı ile anlamlı ve negatif bir ilişkisinin bulunduğu sonucunu ortaya koymuşlardır.

4 hizmet işletmesinde görev yapan 381 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, Dewettinck ve Van Ameijde (2011) güçlendirici liderlik davranışının, duygusal bağlılık üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisini ortaya koymuşlardır.

Erdem (2009)'in otomotiv endüstrisinde yer alan bir holdingin farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerinde görev yapan 233 çalışan üzerinde yürüttüğü araştırma sonucunda; liderin güçlendirme davranışının, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Fong ve Snape (2015)'in Hong Kong'da bir telekomünikasyon şirketinde görev yapan 266 çalışandan elde ettikleri verilerle gerçekleştirdikleri araştırmaları sonucunda; güçlendirici liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu ve güçlendirici liderliğin, örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediği ortaya konulmuştur.

Gümüş (2013) tarafından Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan 523 ilkökul öğretmeni üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda; güçlendirici liderlik davranışının tüm boyutları (Yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk) ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunurken; sorumluluk boyutu dışındaki tüm boyutlar ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutlarının, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunurken; yetki verme boyutunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmuştur. Bilgi paylaşımı boyutunun ise normatif

bağlılık ve devam bağlılığı boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmuştur.

Kamu ve özel sektörde yer alan örgütlerde (Şirketler, devlet kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar) görev yapan 259 katılımcıdan oluşan bir örneklem üzerinde yürüttükleri araştırmaya göre, Hassan, Mahsud, Yukl ve Prussia (2013) güçlendirici liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ve güçlendirici liderliğin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı, pozitif ve doğrusal olmayan bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Kim, Beehr ve Prewett (2018) 55 bağımsız örneklemin incelendiği meta-analiz çalışmalarında, güçlendirici liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Konczak, Stelly ve Trusty (2000) tarafından, Fortune 500 sıralamasında yer alan bir şirkette çalışan 150 yönetici üzerinde yürütülen araştırma sonucunda; güçlendirici liderlik davranışının boyutları (Yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk) ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir.

Peachey (2002) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın örneklemini sağlık sektöründe çalışan 191 hemşire oluşturmuştur ve araştırma sonucunda; katılımcılar, liderlerinin güçlendirici davranışlarını ne kadar yüksek algıladılarsa; genel olarak örgütsel bağlılıklarının ve bununla birlikte duygusal ve normatif bağlılıklarının o kadar yüksek olduğu bulunmuştur.

Orta Doğu ve Asya Pasifik Bölgesi'nde yer alan çok uluslu bir otel zincirine bağlı 16 farklı otelde görev yapan 640 çalışan ve onların yöneticilerinden oluşan bir örneklem üzerinde yürüttükleri araştırma sonucunda, Raub ve Robert (2013) güçlendirici liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu belirlemişlerdir.

3.4.3. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda elde edilen bulgular kısaca özetlenmiştir.

Bhatnagar (2007) Hindistan'da faaliyet gösteren 50 şirkette çalışan 640 yöneticiden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda; psikolojik güçlendirmenin anlam, özerklik ve etki boyutları ile duygusal bağlılık arasında; anlam ve etki boyutları ile devam bağlılığı arasında ve anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Burke, Koyuncu, Wolpin, Yirik ve Koyuncu (2015)'nin beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 266 çalışan üzerinde yürüttükleri araştırmaya göre; psikolojik güçlendirmenin anlam, özerklik ve etki boyutları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler saptanmıştır.

Eğitim sektöründe görev yapan 96 idari personelden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, Candan, Canbolat ve Öksüz (2015) psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu ve psikolojik güçlendirmenin, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Chang, Shih ve Lin (2010)'in sağlık sektöründe çalışan 330 hemşireden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğu ve psikolojik güçlendirmenin, örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Chiang ve Jang (2008) 159 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaları sonucunda; psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulmuşlardır.

Doğan ve Demiral (2009) tarafından eğitim sektöründe görev yapan 253 akademisyen üzerinde yürütölen araştırma sonucunda; psikolojik güçlendirmenin anlam ve etki boyutlarının, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif; anlam ve yetenek boyutlarının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif ve seçim boyutunun, devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Karakaş ve Serçek (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın örneklemini dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 234 çalışan oluşturmuştur ve araştırma sonucunda; psikolojik güçlendirmenin tüm boyutları (Anlam, yeterlilik, seçim ve etki) ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif; anlam, yeterlilik ve etki boyutları ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ve yeterlilik boyutu ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Boyutlar arasındaki etki mekanizmaları incelendiğinde; anlam, yeterlilik ve seçim boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde; anlam ve yeterlilik boyutlarının normatif bağlılık üzerinde ve yeterlilik boyutunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin bulunduğu görölmüştür.

Sağlık sektöründe çalışan 160 hemşireden oluşan bir örneklem üzerinde yürüttükleri araştırma sonucunda; Kraimer, Seibert ve Liden (1999) psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu ve özerklik ve etki boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Mujka (2011) bir bankada çalışan 80 katılımcıdan elde ettiği verilerden yararlanarak gerçekleştirdiği araştırmada; anlam ve otonomi boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu ve anlam ve otonomi

boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sağlam Arı ve Ergeneli (2003) tarafından kamu ve özel sektörde yer alan bankalarda görev yapan 223 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde yapılan araştırma sonucunda; psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler saptanmıştır.

Seçgin (2014) dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 268 çalışan ile gerçekleştirdiği araştırma sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini ortaya koymuştur.

Seibert, Wang ve Courtright (2011) 151 bağımsız örneklemini inceledikleri meta-analiz çalışmasında psikolojik güçlendirmenin, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 404 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, Şahin (2007) personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir.

Şen (2008) tarafından, özel sektörde faaliyet gösteren bir bankada görev yapan 35 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırmada; psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve otonomi boyutları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu ve anlam boyutunun, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tolay, Sürgevil ve Topoyan (2012) İzmir’de iki devlet üniversitesinde görev yapan 243 araştırma görevlisi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tekstil sektöründe görev yapan 107 çalışanın katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, Yılmaz ve Karahan (2014) psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediğini bulmuşlardır.

3.4.4. Güçlendirici Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisini İnceleyen Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde, güçlendirici liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini inceleyen çalışmalarda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Ching (2012) tarafından Hong Kong'da faaliyet gösteren farklı işletmelerde çalışan 160 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada; psikolojik güçlendirmenin, güçlendirici liderlik davranışları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4 hizmet işletmesinde görev yapan 381 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, Dewettinck ve Van Ameijde (2011) psikolojik güçlendirmenin, güçlendirici liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Erdem (2009)'in otomotiv endüstrisinde yer alan bir holdingin farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerinde görev yapan 233 çalışan üzerinde yürüttüğü araştırma sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, liderin güçlendirme davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Fong ve Snape (2015)'in Hong Kong'da bir telekomünikasyon şirketinde görev yapan 266 çalışandan elde ettikleri verilerle gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, güçlendirici liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Konczak, Stelly ve Trusty (2000)'nin Fortune 500 sıralamasında yer alan bir şirkette görev yapan 150 yöneticiden elde ettikleri veriler ile gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, sorumluluk dışındaki tüm güçlendirici liderlik davranışı boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur.

Orta Doğu ve Asya Pasifik Bölgesi'nde faaliyet gösteren çok uluslu bir otel zincirinin 16 farklı işletmesinde görev yapan 640 çalışan ve yöneticiden oluşan bir örneklem üzerinde yürütülen araştırmada, Raub ve Robert (2013) psikolojik güçlendirmenin, güçlendirici liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞI VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve önemine, varsayımları ve sınırlılıklarına, araştırma modeli ve hipotezlerine, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracı ile ilgili bilgilere, verilerin analizi, elde edilen bulgular ve tartışma, sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, öncelikle güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin, araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadıklarının incelenmesi; güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve psikolojik güçlendirmenin, güçlendirici liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı etkisine sahip olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır.

Otel işletmelerinde güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarını inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte; güçlendirici liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisini otel işletmelerinde araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi ve psikolojik güçlendirmenin, güçlendirici liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Çalışma kapsamında; güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları, birincil ve ikincil verilerin elde edilmesiyle ayrıntılı bir biçimde araştırılmış ve araştırma aşamasında yapılan

analizlerden elde edilen bulguların yorumlanmasıyla ulaşılan sonuçlar çerçevesinde, alanyazına katkıda bulunmaya çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

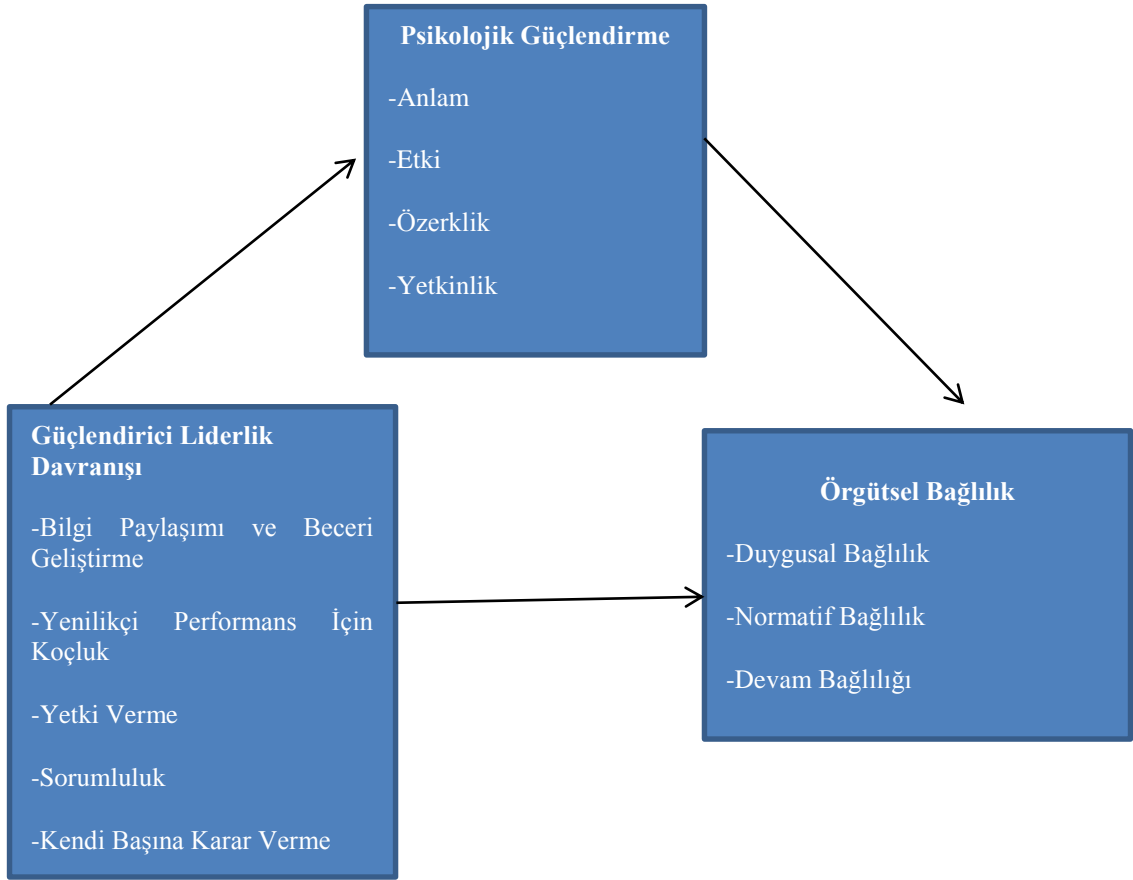
Bu araştırmada, araştırma modelinin uygun olduğu; araştırma kapsamında seçilen örneklemin evreni temsil ettiği; araştırmanın gerçekleştirilme amacına uygun veri toplama araçlarının kullanıldığı ve araştırmaya katılan otel çalışanlarının araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ifadelerle doğru yanıtlar verdikleri varsayılmaktadır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma İstanbul ilindeki beş yıldızlı otel çalışanlarıyla sınırlandırılmış olup; bu çalışanların araştırmada ölçülen değişkenler hakkındaki fikirleriyle sınırlıdır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı; örneklem sayısının sınırlı olması nedeniyle, araştırmada elde edilen sonuçların genellenmesinde yaşanan güçlülüklerdir. Diğer yandan, ulaşım olanakları, zaman ve maliyet gibi kısıtlardan ötürü, araştırma alanı İstanbul ilinde yer alan otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Alanyazından elde edilen bilgiler doğrultusunda geliştirilen hipotezler kapsamında, oluşturulan model aşağıda Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6: Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında, test edilmek üzere oluşturulan hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

H1₀: Güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H2₀: Güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H3₀: Güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H4₀: Güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H5₀: Güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H6₀: Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H7₀: Psikolojik güçlendirmenin etki boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H8₀: Psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H9₀: Psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H10₀: Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H11₀: Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H12₀: Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H13₀: Güçlendirici liderlik davranışının boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H14₀: Güçlendirici liderlik davranışının boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H15₀: Güçlendirici liderlik davranışının boyutlarının örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H16₀: Psikolojik güçlendirmenin boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H17₀: Psikolojik güçlendirmenin boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H18₀: Psikolojik güçlendirmenin boyutlarının örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H19₀: Güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H20₀: Güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H21₀: Güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H22₀: Güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H23₀: Güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H24₀: Güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H25₀: Güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H26₀: Güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H27₀: Güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H28₀: Güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H29₀: Güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H30₀: Güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H31₀: Güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H32₀: Güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

H33₀: Güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.

4.5. Evren ve Örneklem

Evren, araştırmacının üzerinde çalıştığı konuyu incelediği araştırma alanını meydana getiren, araştırmanın gerçekleştirildiği rneklemnin içinden seçildiği ve araştırma sonucunda elde edilen sonuçların genelleneceği grubu ifade etmektedir. Örnekleme, bir araştırmanın evrenini oluşturan ana kütleyi yansıtabilecek belli sayıda denekten meydana gelen bir alt öğeler kümesi oluşturulması aşamasıdır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007: 123). Örneklem ise, belirli bir anakütleden, belli ilkelere göre elde edilen ve söz konusu anakütleyi yansıtma yeterliğine sahip olduğu benimsenen kk kütledir. Diğer bir tanıma göre, örneklem; araştırma evreninden elde edilen, evreni yansıtan ve araştırma problemini çözmede kullanılabilir verilerle ulaşılmasını mümkün kılan bir alt öğeler kümesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 70).

Bu araştırmanın evrenini İstanbul’da bulunan 5 yıldıızlı otellerde Temmuz-Aralık 2019 döneminde çalışan iřđrenler oluşturmaktadır. Araştırmada llen değişkenlerin hizmet sektöründe yer alan turizm işletmeleri açısından taşıdığı önem nedeniyle; araştırma evreni olarak otel işletmeleri seçilmiştir. Bilimsel bir araştırmayı yaparken, evrendeki birimlerin tümüne erişmek zaman ve emek maliyeti gibi nedenlerle mümkün olmadığından, bu araştırmada da evreni temsil edecek bir örneklem üzerinden verilerin toplanması hedeflenmiştir. Örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak İstanbul’daki 5 yıldıızlı otellerde çalışan iřđrenlerden veri toplama yoluna gidilmiştir. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılacak hesaplama yöntemini kullanılırken Yazıcıoğlu ve Erdoğan tarafından 2014 yılında yayımlanan ‘‘SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri’’ isimli eserden yararlanılmıştır.

İstanbul’daki 5 yıldıızlı otellerde adı geçen dönemde çalışan iřđren sayısı, diğer bir ifadeyle evrenin büyüklüğü bilinemediğinden, örneklem büyüklüğünü hesaplarırken aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 86).

$$n = t^2 \cdot p \cdot q / d^2$$

Araştırmada örneklem büyüklüğü hesaplanırken;

- t değeri, $\alpha = 0,05$ için (yani % 95 güvenirlilik aralığında) 1,96 olarak alınmıştır.
- Anakütlenin tamamen heterojen olduğu varsayıldığından, hatayı maksimum yapan oran yani $p=0,5$ değeri kullanılmıştır.
- $p+q=1$ eşitliği hiçbir zaman bozulamayacağından; $q=1-p$ eşitliği kurularak $q = 1-0,5$ işleminin sonucunda $q=0,5$ değeri kullanılmıştır.
- $d=0,05$ örnekleme hatası değeri kullanılmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında örneklem büyüklüğü aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

$$n = t^2 \cdot p \cdot q / d^2$$

$$n = (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / (0,05)^2$$

$$n = 3,8416 \cdot 0,25 / 0,0025$$

$$n = 0,9604 / 0,0025$$

$$n = 384$$

Yapılan hesaplama sonucunda, İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerde çalışan işgören sayısını temsil etmeye yeterli örneklem büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada örneklem 505 katılımcıdan oluşmuştur. Buna göre bu araştırma kapsamında kendisinden veri toplanan örneklemin, evreni temsil etmeye oldukça yeterli olduğu görülmektedir.

$n = t^2 \cdot p \cdot q / d^2$ eşitliğine geri dönülecek olursa, bu araştırmada elde edilen örneklem büyüklüğü eşitlikteki yerine konulduğunda;

$$505 = (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / d^2$$

$$505 = 3,8416 \cdot 0,25 / d^2$$

$$505 = 0,9604 / d^2$$

$$d^2 = 0,9604 / 505$$

$$d^2 = 0,0019$$

$d = 0,043$ olarak hesaplanmıştır.

Yani 0,04 örnekleme hatası ile % 95 güven aralığında bu araştırmanın örnekleme büyüklüğü (n = 505) gerçekleştirilmiştir

4.6. Veri Toplama Aracı

Araştırmaya konu olan değişkenleri (Güçlendirici liderlik davranışı-psikolojik güçlendirme-örgütsel bağlılık) ölçmek amacıyla 5’li Likert ölçek tipinde üç farklı ölçek kullanılmış ve bunlara ek olarak katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sınıflamalı bir ölçekten yararlanılmıştır.

Güçlendirici liderlik davranışı değişkenini ölçmede Konczak, Stelly ve Trusty (2000)’nin çalışmalarında geliştirdikleri ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek Arslantaş’ın ülkemizde 2007 yılında gerçekleştirdiği “Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma” isimli çalışmasında İngilizce’den Türkçe’ye çevirisi yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi Arslantaş’tan temin edilmiş olup, bu tezde de bu Türkçe çeviriden yararlanılmıştır. Bu ölçek 6 boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada maddeleri ölçmek amacıyla “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle Katılıyorum” yanıt kategorilerinden oluşan 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Psikolojik güçlendirme değişkenini ölçmek üzere Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Spreitzer’in çalışmasında kullandığı ölçeğin İngilizce orijinalinin Türkçe çevirisi Aydoğmuş (2011) tarafından hazırlanan “Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri” başlıklı doktora tezinde kullanılmıştır. Bu tezde de ölçeğin, Aydoğmuş (2011)’un doktora tezinde kullandığı Türkçe çevirisi

kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 4 boyut ve 12 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada maddeleri ölçmek amacıyla “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle Katılıyorum” yanıt kategorilerinden oluşan 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık değişkenini ölçmek üzere Allen ve Meyer (1990)’in çalışmalarında geliştirdikleri örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin Türkçe çevirisi Şahin (2007) tarafından “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı doktora tezinde kullanılmıştır. Bu tezde de ölçeğin bu doktora tezinde kullanılan Türkçe versiyonundan yararlanılmıştır. Bu ölçek 3 boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada maddeleri ölçmek amacıyla “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle Katılıyorum” yanıt kategorilerinden oluşan 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan ölçekte 3.,4.,6. ve 13. ifadeler olumsuz tutum ifadeleri oldukları için, bu ifadeler SPSS paket programında yeniden kodlanarak (ters kodlama işlemi yapılarak) diğer ifadelerle uyumlu hale getirilmişlerdir. Ters kodlama işlemi ile; bu ifadeler için verilen “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtları “Kesinlikle Katılıyorum”; “Katılmıyorum” yanıtları “Katılıyorum”; “Katılıyorum” yanıtları “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtları “Kesinlikle Katılmıyorum” olarak kodlanmıştır. İfadeler için verilen “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” yanıtları ise aynı kalmıştır.

Söz konusu ölçeklere ek olarak kullanılan sınıflamalı bir anket yardımı ile de araştırmaya katılanlar hakkında istatistik analizlere konu olacak bilgiler toplanmıştır. Bu bilgiler; araştırmaya katılanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, turizm eğitimi almış olup olmamaları, sektörde çalışılan süre ve işletmede çalışılan süreyi içermektedir.

4.7. Verilerin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ve ölçek maddelerine verdikleri cevapların tanımlayıcı istatistiklerine; verilerin normal dağılım analizi sonuçlarına; ölçeklere ilişkin açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik testi sonuçlarına; ölçeklerin boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere; ölçeklerin boyutlarının katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılıklarının test sonuçlarına; ölçeklerin boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına; güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesine yönelik basamaklı regresyon analizi sonuçlarına ve psikolojik güçlendirmenin, güçlendirici liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

4.7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin İncelenmesi

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresine ilişkin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler aşağıda Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Özellik	Grup	Frekans	% Frekans
Cinsiyet	Erkek	297	58,8
	Kadın	208	41,2
	Toplam	505	100,0
Yaş	25 yaş ve altı	107	21,2
	26-30 yaş arası	191	37,8
	31-35 yaş arası	110	21,8
	36-40 yaş arası	65	12,9
	41 yaş ve üzeri	32	6,3
	Toplam	505	100,0
Eğitim Durumu	Lise ve dengi	89	17,6
	Önlisans	209	41,4
	Lisans	176	34,9
	Lisansüstü	31	6,1
	Toplam	505	100,0
Turizm Eğitimi	Alan	307	60,8
	Almayan	198	39,2

	Toplam	505	100,0
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	35	6,9
	2-3 yıl arası	100	19,8
	4-5 yıl arası	117	23,2
	6-10 yıl arası	191	37,8
	11 yıl ve üzeri	62	12,3
	Toplam	505	100,0
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	124	24,6
	2-3 yıl arası	162	32,1
	4-5 yıl arası	92	18,2
	6-10 yıl arası	76	15,0
	11 yıl ve üzeri	51	10,1
	Toplam	505	100,0

Araştırmaya katılan çalışanlar cinsiyetleri açısından incelendiğinde, katılımcıların 297'sinin erkek, 208'inin kadın olduğu ve frekans yüzdeleri incelendiğinde erkeklerin oranının % 58,8, kadınların oranının % 41,2 olduğu görülmektedir.

Katılımcılar yaş aralığı açısından incelendiğinde, 25 yaş ve altında 107 çalışan olup bunların % 21,2'lik bir orana; 26-30 yaş aralığında 191 çalışan olup % 37,8'lik bir orana; 31-35 yaş aralığında 110 çalışan olup % 21,8'lik bir orana; 36-40 yaş aralığında 65 çalışan olup % 12,9'luk bir orana ve 41 ve üzeri yaş grubunda 32 çalışan olup % 6,3'lük bir orana denk düştüğü görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlar eğitim durumları açısından incelendiğinde, katılımcıların 89'unun lise ve dengi mezunu olup bunların % 17,6'lık bir orana; 209'unun önlisans mezunu olup % 41,4'lük bir orana; 176'sının lisans mezunu olup % 34,9'luk bir orana ve 31'inin lisansüstü mezunu olup % 6,1'lik bir orana denk düştüğü görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların 307'si turizm eğitimi alırken, 198'i turizm eğitimi almamıştır. Buna göre katılımcıların % 60,8'i turizm eğitimi alırken, % 39,2'si turizm eğitimi almamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlar turizm sektöründe çalışma süreleri açısından incelendiğinde, 35 çalışanın 1 yıl ve altında sektör deneyimine sahip olup % 6,9'luk bir orana denk düştüğü; 100 çalışanın 2-3 yıl aralığında sektör deneyimine sahip olup

% 19,8'lik bir orana denk düştüğü; 117 çalışanın 4-5 yıl aralığında sektör deneyimine sahip olup % 23,2'lik bir orana denk düştüğü; 191 çalışanın 6-10 yıl aralığında sektör deneyimine sahip olup % 37,8'lik bir orana denk düştüğü ve 62 çalışanın 11 yıl ve üzerinde sektör deneyimine sahip olup % 12,3'lük bir orana denk düştüğü görülmektedir.

Katılımcılar işletmelerinde çalışma süreleri açısından incelendiğinde, % 24,6'lık bir orana denk düşen 124 çalışanın 1 yıl ve daha altında; % 32,1'lik bir orana denk düşen 162 çalışanın 2-3 yıl arasında; % 18,2'lik bir orana denk düşen 92 çalışanın 4-5 yıl arasında; % 15,0'lık bir orana denk düşen 76 çalışanın 6-10 yıl arasında ve % 10,1'lik bir orana denk düşen 51 çalışanın 11 yıl ve üzerinde işletmelerinde çalıştıkları görülmektedir.

4.7.2. Araştırmaya Katılanların Ölçeklere Verdikleri Cevapların Tanımlayıcı İstatistikleri

Çalışmada kullanılan üç farklı ölçeğe ait maddelerin tanımlayıcı istatistikleri aşağıda Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12 üzerinde gösterilmiştir. Tablolarda her bir madde için frekans değerleri, yüzde frekans değerleri, ortalama değerleri ve standart sapmaları yer almıştır. Tabloların altında, ölçeklerde en yüksek ve en düşük ortalamaya sahip ifadelere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Tablo 10: Güçlendirici Liderlik Davranışı Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	Frekans / % Frekans	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Madde 1- Yöneticim iş süreç ve prosedürlerini geliştirmeye yönelik gerekli kararları vermemde bana yetki verir.	Frekans	36	54	86	194	135	3,67	1,183
	% Frekans	7,1	10,7	17,0	38,4	26,7		
Madde 2- Yöneticim iş süreç ve prosedürlerini geliştirmek için gerekli değişiklikleri yapmam konusunda bana yetki verir.	Frekans	23	55	106	210	111	3,65	1,076
	% Frekans	4,6	10,9	21,0	41,6	22,0		
Madde 3- Yöneticim bana yetki devrettiğinde eşit oranda da sorumlu tutar.	Frekans	9	50	99	207	140	3,83	1,001
	% Frekans	1,8	9,9	19,6	41,0	27,7		
Madde 4- Yöneticim yaptığım işle ilgili faaliyetlerden beni sorumlu tutar.	Frekans	3	21	79	230	172	4,08	0,843
	% Frekans	0,6	4,2	15,6	45,5	34,1		
Madde 5- İşimle ilgili performans ve sonuçlardan sorumlu tutulurum.	Frekans	4	27	71	222	181	4,09	0,882
	% Frekans	0,8	5,3	14,1	44,0	35,8		
Madde 6- Yöneticim departmandaki tüm çalışanları müşteri tatmininden sorumlu tutar.	Frekans	9	30	101	182	183	3,99	0,981
	% Frekans	1,8	5,9	20,0	36,0	36,2		
Madde 7- Yöneticim sorunlar ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemekten ziyade kendi çözümlerime ulaşmam konusunda bana yardımcı olmaya gayret eder.	Frekans	23	69	120	173	120	3,59	1,125
	% Frekans	4,6	13,7	23,8	34,3	23,8		
Madde 8- Yöneticim işin yürütülmesinde etkili olan önemli konulara ilişkin kararlar almamda bana güvenir.	Frekans	20	36	118	206	125	3,75	1,031
	% Frekans	4,0	7,1	23,4	40,8	24,8		
Madde 9- Yöneticim işimde karşılaştığım sorunlara ilişkin kendi çözümlerimi geliştirmemde beni teşvik eder.	Frekans	14	37	134	178	142	3,79	1,022
	% Frekans	2,8	7,3	26,5	35,2	28,1		
Madde 10- Yöneticim istenen sonuçlara ulaşmam için gerekli bilgiyi benimle paylaşır.	Frekans	18	27	101	194	165	3,91	1,027
	% Frekans	3,6	5,3	20,0	38,4	32,7		
Madde 11- Yöneticim müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerekli bilgiyi	Frekans	15	42	87	202	159	3,89	1,037
	%	3,0	8,3	17,2	40,0	31,5		

bana sağlar.	Frekans							
Madde 12 -Yöneticim sorun çözme metodlarını kullanma konusunda beni teşvik eder.	Frekans	22	54	119	183	127	3,67	1,096
	%	4,4	10,7	23,6	36,2	25,1		
Madde 13 -Yöneticim yeni beceriler geliştirmem için bana fırsat sağlar.	Frekans	21	55	104	193	132	3,71	1,094
	%	4,2	10,9	20,6	38,2	26,1		
Madde 14 -Yöneticim departmanımızda öğrenmemize ve beceri geliştirmemize öncelik verir.	Frekans	20	43	98	196	148	3,81	1,072
	%	4,0	8,5	19,4	38,8	29,3		
Madde 15 -Yöneticim benim için bir tecrübe olacağı düşüncesiyle hata yapma pahasına beni risk almaya yönlendirir.	Frekans	51	90	125	140	99	3,29	1,250
	%	10,1	17,8	24,8	27,7	19,6		
Madde 16 -Başarma şansım düşük olmasına rağmen yeni fikirler denemem konusunda teşvik edilirim.	Frekans	38	86	123	164	94	3,38	1,184
	%	7,5	17,0	24,4	32,5	18,6		
Madde 17 -Yöneticim hata yaptığımda beni suçlamaktan ziyade nasıl düzeltilebileceği konusuna odaklanır.	Frekans	36	53	99	171	146	3,67	1,200
	%	7,1	10,5	19,6	33,9	28,9		

Çalışanların güçlendirici liderlik davranışına ilişkin en yüksek ve en düşük ortalamalara sahip ifadelerine bakıldığında; liderin, kendilerine yaptıkları işle ilgili sorumluluk verdiği düşüncesine en yüksek düzeyde sahip oldukları; liderin, kendilerini hata yapma pahasına risk almaya yönlendirdiği ve yeni fikirler deneme konusunda teşvik ettiği düşüncesine ise en düşük düzeyde sahip oldukları ifade edilebilir.

Tablo 11: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	Frekans / % Frekans	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Madde 1 -Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	Frekans	39	16	43	149	258	4,13	1,185
	% Frekans	7,7	3,2	8,5	29,5	51,1		

Madde 2- İşimle ilgili faaliyetler bireysel bazda benim için anlamlıdır.	Frekans	19	34	38	186	228	4,12	1,058
	% Frekans	3,8	6,7	7,5	36,8	45,1		
Madde 3- Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	Frekans	17	19	62	168	239	4,17	1,010
	% Frekans	3,4	3,8	12,3	33,3	47,3		
Madde 4- İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	Frekans	6	21	80	163	235	4,19	0,929
	% Frekans	1,2	4,2	15,8	32,3	46,5		
Madde 5- İşimdeki faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	Frekans	6	28	81	184	206	4,10	0,943
	% Frekans	1,2	5,5	16,0	36,4	40,8		
Madde 6- İşim için gerekli yetenekleri zaman içinde geliştirdim.	Frekans	8	25	83	185	204	4,09	0,950
	% Frekans	1,6	5,0	16,4	36,6	40,4		
Madde 7- İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir.	Frekans	15	57	132	173	128	3,68	1,064
	% Frekans	3,0	11,3	26,1	34,3	25,3		
Madde 8- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.	Frekans	28	49	148	176	104	3,55	1,090
	% Frekans	5,5	9,7	29,3	34,9	20,6		
Madde 9- İşyerimde işimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsatlar verilmektedir.	Frekans	23	51	131	190	110	3,62	1,072
	% Frekans	4,6	10,1	25,9	37,6	21,8		
Madde 10- Çalıştığım departmanda olup bitenler konusunda etkim çoktur.	Frekans	15	66	150	172	102	3,55	1,045
	% Frekans	3,0	13,1	29,7	34,1	20,2		
Madde 11- Çalıştığım departmanda olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim.	Frekans	21	55	136	173	120	3,62	1,086
	% Frekans	4,2	10,9	26,9	34,3	23,8		
Madde 12- Çalıştığım departmanda olup biten her şeyi, önemli ölçüde etkileyebilirim.	Frekans	21	57	144	179	104	3,57	1,065
	% Frekans	4,2	11,3	28,5	35,4	20,6		

Çalışanların psikolojik güçlendirmeye ilişkin en yüksek ve en düşük ortalamalara sahip ifadelerinde bakıldığında; çalışanların, en yüksek düzeyde işlerini yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduklarını düşündükleri ve yaptıkları işi anlamlı buldukları; işlerini bağımsız bir biçimde yaptıkları ve çalıştıkları departmanda etki sahibi oldukları düşüncesine ise en düşük düzeyde katıldıkları ifade edilebilir.

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	Frekans / % Frekans	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Madde 1- Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	Frekans	37	35	134	165	134	3,64	1,158
	%	7,3	6,9	26,5	32,7	26,5		
	Frekans							
Madde 2- İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	Frekans	14	45	126	177	143	3,77	1,043
	%	2,8	8,9	25,0	35,0	28,3		
	Frekans							
Madde 3- İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissediyorum.	Frekans	17	48	154	145	141	3,68	1,081
	%	3,4	9,5	30,5	28,7	27,9		
	Frekans							
Madde 4- İşyerime karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	Frekans	20	42	148	154	141	3,70	1,084
	%	4,0	8,3	29,3	30,5	27,9		
	Frekans							
Madde 5- İşyerim benim için özel anlam taşıyor.	Frekans	6	40	161	175	123	3,73	0,957
	%	1,2	7,9	31,9	34,7	24,4		
	Frekans							
Madde 6- İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	Frekans	13	50	156	146	140	3,69	1,060
	%	2,6	9,9	30,9	28,9	27,7		
	Frekans							
Madde 7- İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	Frekans	17	60	145	166	117	3,60	1,069
	%	3,4	11,9	28,7	32,9	23,2		
	Frekans							
Madde 8- Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	Frekans	34	90	155	142	84	3,30	1,143
	%	6,7	17,8	30,7	28,1	16,6		
	Frekans							
Madde 9- Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	Frekans	13	57	161	183	91	3,56	0,994
	%	2,6	11,3	31,9	36,2	18,0		
	Frekans							
Madde 10- İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	Frekans	39	77	137	161	91	3,37	1,168
	%	7,7	15,2	27,1	31,9	18,0		
	Frekans							
Madde 11- İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerinin azlığıdır.	Frekans	83	83	160	122	57	2,97	1,232
	%	16,4	16,4	31,7	24,2	11,3		
	Frekans							
Madde 12- İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	Frekans	23	77	190	143	72	3,32	1,041
	%	4,6	15,2	37,6	28,3	14,3		
	Frekans							
Madde 13- İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissediyorum.	Frekans	38	96	147	143	81	3,26	1,161
	%	7,5	19,0	29,1	28,3	16,0		
	Frekans							

	Frekans							
Madde 14 -Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	Frekans	19	52	133	188	113	3,64	1,054
	%	3,8	10,3	26,3	37,2	22,4		
	Frekans							
Madde 15 -İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	Frekans	29	76	146	156	98	3,43	1,132
	%	5,7	15,0	28,9	30,9	19,4		
	Frekans							
Madde 16 -İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	Frekans	14	48	155	183	105	3,63	1,004
	%	2,8	9,5	30,7	36,2	20,8		
	Frekans							
Madde 17 -İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	Frekans	9	47	138	193	118	3,72	0,982
	%	1,8	9,3	27,3	38,2	23,4		
	Frekans							
Madde18 -Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	Frekans	17	43	133	170	142	3,75	1,061
	%	3,4	8,5	26,3	33,7	28,1		
	Frekans							

“Örgütsel Bağlılık” ölçeğindeki 3.,4., 6. ve 13. ifadeler olumsuz tutum ifadeleridir. Bu ifadelere verilen cevaplar tersine yeniden kodlanmış ve böylece olumsuz ifade, olumluya çevrilmiştir. Böylece çalışanların “hissetmiyorum” yargısını destekleyen ifadeleri, çalışmada “hissediyorum” yargısını destekler hale getirilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin en yüksek ve en düşük ortalamalara sahip ifadelerinde bakıldığında; çalışanların, işyerlerinin sorunlarını kendi sorunları gibi benimsedikleri, işyerlerinin onlar için özel bir anlama sahip olduğu ve kariyer gelişimleri açısından işyerlerine borçlu oldukları düşüncesine en yüksek düzeyde katıldıkları; işyerlerinden ayrılmama nedenlerinden birinin olası işyeri alternatiflerinin azlığı olduğu, işyerinde çalışmaya devam etmek için kendilerini zorunlu hissettikleri ve işyerlerinden ayrılmaları durumunda hayatlarının büyük bölümünün bundan olumsuz etkileneceği düşüncesine ise en düşük düzeyde katıldıkları ifade edilebilir.

4.7.3. Verilerin Normal Dağılım Analizleri

Faktör analizi ve parametrik testlerin (t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi) gerçekleştirilebilmesi için, araştırmada elde edilen verilerin normal dağılım göstermeleri gerekmektedir (Altunışık vd., 2007: 154; Can, 2017: 320). Bir araştırmada ölçülen verilerin normal dağılım gösterip

göstermediklerini belirlemeye yönelik yöntemlerden birisi, Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin incelenmesidir. Alanyazında, verilerin Skewness ve Kurtosis değerlerinin +2 ile -2 arasında olması durumunda, söz konusu verilerin normal dağılım gösterdikleri kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010, akt. Çolak, 2020: 36; Kunnan, 1998: 313).

Araştırmada faktör analizi ve parametrik testler gerçekleştirilmeden önce, verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Normal dağılımı belirlemek için, verilerin Skewness ve Kurtosis değerleri göz önüne alınmıştır. Verilerin Skewness ve Kurtosis değerleri Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13: Verilerin Skewness ve Kurtosis Test Değerleri

	Skewness	Kurtosis
Güçlendirici Liderlik Davranışı Ölçeği		
Madde 1	-0,765	-0,264
Madde 2	-0,689	-0,114
Madde 3	-0,677	-0,128
Madde 4	-0,816	0,541
Madde 5	-0,920	0,632
Madde 6	-0,816	0,186
Madde 7	-0,494	-0,551
Madde 8	-0,754	0,228
Madde 9	-0,602	-0,115
Madde 10	-0,915	0,508
Madde 11	-0,864	0,227
Madde 12	-0,610	-0,286
Madde 13	-0,680	-0,214
Madde 14	-0,807	0,089
Madde 15	-0,267	-0,936
Madde 16	-0,358	-0,769
Madde 17	-0,704	-0,385
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği		
Madde 1	-1,491	1,359
Madde 2	-1,368	1,321
Madde 3	-1,362	1,564
Madde 4	-1,053	0,654
Madde 5	-0,945	0,425
Madde 6	-0,982	0,606
Madde 7	-0,489	-0,442
Madde 8	-0,527	-0,244
Madde 9	-0,585	-0,193
Madde 10	-0,349	-0,512
Madde 11	-0,512	-0,368
Madde 12	-0,471	-0,336
Örgütsel Bağlılık Ölçeği		

Madde 1	-0,678	-0,187
Madde 2	-0,596	-0,239
Madde 3	-0,441	-0,484
Madde 4	-0,530	-0,318
Madde 5	-0,312	-0,482
Madde 6	-0,389	-0,561
Madde 7	-0,414	-0,489
Madde 8	-0,208	-0,727
Madde 9	-0,350	-0,332
Madde 10	-0,368	-0,675
Madde 11	-0,117	-0,898
Madde 12	-0,162	-0,445
Madde 13	-0,198	-0,788
Madde 14	-0,550	-0,233
Madde 15	-0,337	-0,637
Madde 16	-0,430	-0,242
Madde 17	-0,466	-0,294
Madde 18	-0,590	-0,231

Yapılan analiz sonucunda, araştırmada elde edilen verilerin Skewnes ve Kurtosis değerlerinin +2 ile -2 değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle, araştırmada llen verilerin normal dağılım gösterdikleri kabul edilmiş ve faktör analizi ve parametrik testlerin uygulanması uygun grlmüştr.

4.7.4. lçlere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik

Testleri

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkisi olan birden fazla değişkenden, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişken (faktör) keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemi biçiminde tanımlanabilir (okluk, şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018: 177). Bir istatistiksel teknik olarak faktör analizi, aynı özelliği ya da yapıyı ölçen değişkenleri bir araya getirerek, araştırmaya konu olan kavramı daha az sayıda değişken ile açıklamayı amaçlar (Büyüköztürk, 2016: 133).

Aşağıdaki kısımda güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık lçleri üzerinde gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

4.7.4.1. Güçlendirici Liderlik Davranışı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Araştırmada güçlendirici liderlik davranışı ölçeğinin faktör yapısını belirlemeye yönelik olarak varimax döndürme tekniği kullanılarak açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi gerçekleştirilmeden önce KMO ve Bartlett testi yapılarak ölçeğin faktör analizi gerçekleştirmeye uygun olup olmadığı incelenmiştir. KMO katsayısı, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygunluğunu test etmek için hesaplanır. KMO katsayısının aldığı değere bakılarak, faktör analizi yapıp yapmamaya karar verilir. Aşağıda Tablo 14 üzerinde, hesaplanabilecek KMO değerleri ve yorumları gösterilmiştir.

Tablo 14: KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den aşağı	Kabul edilemez

Kaynak: Durmuş, B.; Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s. 80.

Aşağıdaki Tablo 15'de güçlendirici liderlik davranışı ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett testi analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 15: Güçlendirici Liderlik Davranışı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Katsayısı (Ölçüm Testi)	0,916	
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4202,283
	Serbestlik Derecesi (df)	136
	Anlamlılık (Sig.)	0,000

Tablo 15'te görüldüğü üzere, güçlendirici liderlik davranışı ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu 0,916 olarak bulunmuştur. KMO testinden elde edilen bu sonuç, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya

“mükemmel” derecede uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testinin anlamlılık değeri $0,000 < 0,01$ olarak bulunmuştur ve bu sonuç, ölçekteki değişkenler arasında anlamlı ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Elde edilen KMO ölçüm sonucunun mükemmel derecede olması ve Bartlett test sonucunun anlamlı çıkması, araştırma kapsamında ele alınan veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 16 üzerinde, güçlendirici liderlik davranışı ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmiştir. Faktör analizine güçlendirici liderlik davranışı ölçeğindeki 17 madde dahil edilmiştir. Analiz sonucunda toplam varyansın % 69,876’sını açıklayan beş faktörlü bir yapı elde edilmiştir.

Tablo 16: Güçlendirici Liderlik Davranışı Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %
<i>Faktör 1: Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme</i>		3,149	18,521
Madde 11	,776		
Madde 14	,713		
Madde 13	,698		
Madde 10	,670		
Madde 12	,646		
<i>Faktör 2: Yenilikçi Performans İçin Koçluk</i>		2,338	13,755
Madde 15	,839		
Madde 16	,766		
Madde 17	,685		
<i>Faktör 3: Yetki Verme</i>		2,182	12,837
Madde 1	,817		
Madde 2	,801		
Madde 3	,539		
<i>Faktör 4: Sorumluluk</i>		2,127	12,513
Madde 6	,778		
Madde 5	,776		
Madde 4	,701		
<i>Faktör 5: Kendi Başına Karar Verme</i>		2,082	12,248
Madde 9	,770		
Madde 8	,676		
Madde 7	,675		

Birinci faktör 5 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın % 18,521’ini açıklamaktadır. Konczak, Stelly ve Trusty (2000) nin güçlendirici liderlik davranışı üzerine gerçekleştirdikleri çalışmadaki orijinal faktör yapısında “Bilgi Paylaşımı” ve

“Beceri Geliştirme” olarak isimlendirilen iki faktör, bu araştırmada tek bir faktör olarak birinci faktör altında birleşmiştir. Bu yüzden bu çalışmada birinci faktör “Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme” olarak isimlendirilmiştir.

İkinci faktör 3 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın % 13,755’ini açıklamaktadır. Bu faktör, orijinal çalışmadaki faktörle aynı maddeleri içermektedir ve bu nedenle “Yenilikçi Performans İçin Koçluk” şeklinde isimlendirilmiştir. Üçüncü faktör de 3 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın % 12,837’sini açıklamaktadır. Bu faktör de orijinal çalışmadaki faktörle aynı maddeleri içermektedir ve “Yetki Verme” olarak isimlendirilmiştir. Dördüncü faktör 3 sorudan oluşmakta olup toplam varyansın % 12,513’ünü açıklamaktadır ve orijinal çalışmadaki faktörle aynı maddeleri içermesi nedeniyle “Sorumluluk” olarak isimlendirilmiştir. Beşinci faktör de 3 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın % 12,248’ini açıklamaktadır. Bu faktör de orijinal çalışmadaki faktörle aynı maddeleri içerdiği için “Kendi Başına Karar Verme” olarak isimlendirilmiştir.

Maddelere ait faktör yükleri incelendiğinde; “Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme” boyutuna ait faktör yüklerinin 0,776 ile 0,646; “Yenilikçi Performans İçin Koçluk” boyutuna ait faktör yüklerinin 0,839 ile 0,685; “Yetki Verme” boyutuna ait faktör yüklerinin 0,817 ile 0,539; “Sorumluluk” boyutuna ait faktör yüklerinin 0,778 ile 0,701 ve “Kendi Başına Karar Verme” boyutuna ait faktör yüklerinin 0,770 ile 0,675 arasında olduğu görülmektedir.

4.7.4.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Araştırmada psikolojik güçlendirme ölçeğinin faktör yapısını belirlemeye yönelik olarak varimax döndürme tekniği kullanılarak açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi gerçekleştirilmeden önce KMO ve Bartlett testi yapılarak ölçeğin faktör analizi gerçekleştirmeye uygun olup olmadığı incelenmiştir. Aşağıdaki Tablo 17’de psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett testi analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 17: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Katsayısı (Ölçüm Testi)		0,884
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3900,013
	Serbestlik Derecesi (df)	66
	Anlamlılık (Sig.)	0,000

Tablo 17’de görüldüğü üzere, psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu 0,884 olarak bulunmuştur. KMO testinden elde edilen bu sonuç, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya “mükemmel” derecede uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testinin anlamlılık değeri $0,000 < 0,01$ olarak bulunmuştur ve bu sonuç, ölçekteki değişkenler arasında anlamlı ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Elde edilen KMO ölçüm sonucunun mükemmel derecede olması ve Bartlett test sonucunun anlamlı çıkması, araştırma kapsamında ele alınan veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 18 üzerinde, psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmiştir. Faktör analizine psikolojik güçlendirme ölçeğindeki 12 madde dahil edilmiştir. Analiz sonucunda toplam varyansın % 79,759’unu açıklayan dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçekteki maddeler, Spreitzer (1995)’in orijinal ölçeğindeki gibi sınıflanmışlardır.

Tablo 18: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %
<i>Faktör 1: Anlam</i>		2,728	22,730
Madde 1	,875		
Madde 2	,866		
Madde 3	,818		
<i>Faktör 2: Etki</i>		2,436	20,297
Madde 12	,896		
Madde 11	,848		
Madde 10	,778		
<i>Faktör 3: Özerklik</i>		2,239	18,661
Madde 9	,821		
Madde 8	,782		

Madde 7	,752		
Faktör 4: Yetkinlik		2,169	18,071
Madde 6	,774		
Madde 5	,740		
Madde 4	,737		

Birinci faktör 3 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın % 22,730'unu açıklamaktadır. İçerdiği maddeler dikkate alınarak birinci faktör “Anlam” olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör 3 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın % 20,297'sini açıklamaktadır. Bu faktör, içerdiği maddeler dikkate alınarak “Etki” olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü faktör de 3 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın % 18,661'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör, içerdiği maddeler dikkate alınarak “Özerklik” olarak isimlendirilmiştir. Dördüncü faktör 3 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın % 18,071'ini açıklamaktadır. İçerdiği maddeler dikkate alınarak dördüncü faktör “Yetkinlik” olarak isimlendirilmiştir.

Maddelere ait faktör yükleri incelendiğinde; “Anlam” boyutuna ait faktör yüklerinin 0,875 ile 0,818; “Etki” boyutuna ait faktör yüklerinin 0,896 ile 0,778; “Özerklik” boyutuna ait faktör yüklerinin 0,821 ile 0,752 ve “Yetkinlik” boyutuna ait faktör yüklerinin 0,774 ile 0,737 arasında olduğu görülmektedir.

4.7.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yapısını belirlemeye yönelik olarak varimax döndürme tekniği kullanılarak açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Yapılan ilk faktör analizine örgütsel bağlılık ölçeğindeki 18 madde dahil edilmiştir ve faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterliliği katsayısı 0,918 ve Bartlett test değeri 4741,251 ($p < 0,001$) olarak belirlenmiştir. Bu ilk faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 59,887'sini açıklayan üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ancak birden fazla faktöre binişik yüklenen 12. madde ile faktör yük değeri 0,50'nin altında olan 13. madde analizden çıkarılarak, kalan 16 madde ile ikinci faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda Tablo 19 üzerinde örgütsel bağlılık

ölçeğine ilişkin ikinci faktör analizine ait KMO ve Bartlett test analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Katsayısı (Ölçüm Testi)		0,916
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4439,025
	Serbestlik Derecesi (df)	120
	Anlamlılık (Sig.)	0,000

Tablo 19’da görüldüğü üzere, yapılan ikinci faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu 0,916 olarak bulunmuştur. KMO testinden elde edilen bu sonuç, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya “mükemmel” derecede uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testinin anlamlılık değeri $0,000 < 0,01$ olarak bulunmuştur ve bu sonuç, ölçekteki değişkenler arasında anlamlı ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Elde edilen KMO ölçüm sonucunun mükemmel derecede olması ve Bartlett test sonucunun anlamlı çıkması, araştırma kapsamında ele alınan veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 20 üzerinde örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi yapılan ikinci faktör analizine örgütsel bağlılık ölçeğindeki 16 madde dahil edilmiştir. Analiz sonucunda toplam varyansın % 64,524’ünü açıklayan üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçekteki maddeler, Allen ve Meyer (1990)’in orijinal ölçeğindeki gibi sınıflanmışlardır.

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %
<i>Faktör 1: Duygusal Bağlılık</i>		4,601	28,758
Madde 3	,876		
Madde 4	,846		
Madde 6	,843		
Madde 2	,811		
Madde 1	,801		
Madde 5	,788		
<i>Faktör 2: Normatif Bağlılık</i>		2,882	18,011
Madde 15	,774		

Madde 17	,754		
Madde 16	,725		
Madde 18	,651		
Madde 14	,564		
Faktör 3: Devam Bağlılığı		2,841	17,755
Madde 9	,752		
Madde 8	,748		
Madde 10	,710		
Madde 11	,648		
Madde 7	,637		

Birinci faktör 6 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın % 28,758'ini açıklamaktadır. Bu faktör, içerdiği maddeler dikkate alınarak “Duygusal Bağlılık” olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör 5 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın 18,011'ini açıklamaktadır. İçerdiği maddeler dikkate alınarak, bu faktör “Normatif Bağlılık” olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü faktör 5 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın % 17,755'ini açıklamaktadır. Bu faktör, içerdiği maddeler dikkate alınarak “Devam Bağlılığı” olarak isimlendirilmiştir.

Maddelere ait faktör yükleri incelendiğinde; “Duygusal Bağlılık” boyutuna ait faktör yüklerinin 0,876 ile 0,788; “Normatif Bağlılık” boyutuna ait faktör yüklerinin 0,774 ile 0,564 ve “Devam Bağlılığı” boyutuna ait faktör yüklerinin 0,752 ile 0,637 arasında olduğu görülmektedir.

4.7.4.4. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Testleri

Güvenilirlik, bir ölçme aracı ile aynı şartlarda yinelenen ölçümlerde ulaşılan ölçüm değerlerinin istikrarının bir göstergesi olarak açıklanabilir. Güvenilirlik analizi ise bir ölçme aracının, araştırılan konuyu/vakayı ne ölçüde güç ile tanımlayıp açıklayabildiğini belirli kılan yöntemleri ifade etmektedir. Bir ölçme aracının güvenilirliği, pek çok yöntem yardımıyla hesaplanabilir. Bunlardan en çok kullanılanı Alfa (Cronbach Alpha Coefficient) Modeli'dir. Bu model, ölçme aracında bulunan “k” sorunun türdeş bir yapıya işaret eden bir bütünü yansıtıp yansıtmadığını incelemektedir. 0-1 arasında değer alan Cronbach alfa katsayısı; ölçme aracında bulunan ifadelerin iç tutarlılığının bir ölçütüdür. Cronbach alfa modeli kullanılarak,

bir ölçme aracının güvenilirliği aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Lorcu, 2015: 207-208):

- $0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 21: Ölçeklere ve Faktör Analizi Sonrası Ölçeklerin Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach'ın Alpha (α) Katsayıları	
Güçlendirici Liderlik Davranışı	Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	5	17	0,919
	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	3		
	Yetki Verme	3		
	Sorumluluk	3		
	Kendi Başına Karar Verme	3		
Psikolojik Güçlendirme	Anlam	3	12	0,889
	Etki	3		
	Özerklik	3		
	Yetkinlik	3		
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	6	18	0,903
	Normatif Bağlılık	5		
	Devam Bağlılığı	5		

Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen Alfa katsayılarına bakıldığında; güçlendirici liderlik davranışı ölçeğinin bir bütün olarak güvenilirliğinin yüksek derecede olduğu görülmektedir. Güçlendirici liderlik davranışı ölçeğinin boyutlarına bakıldığında; bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme, yenilikçi performans için koçluk ve yetki verme boyutlarının yüksek derecede güvenilir oldukları görülmektedir. Sorumluluk ve kendi başına karar verme boyutları ise oldukça güvenilirdir.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin bir bütün olarak yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin boyutları olan anlam, etki, özerklik ve yetkinlik boyutları da yüksek derecede güvenilirdir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin bir bütün olarak yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık da yüksek derecede güvenilirdir. Devam bağlılığı ise oldukça güveniliridir.

4.7.5. Ölçeklerin Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Açımlayıcı faktör analizi sonrası elde edilen boyutlara ait tanımlayıcı istatistik bulgularına aşağıda Tablo 22 üzerinde yer verilmiştir.

Tablo 22: Ölçeklerin Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	3,80	0,844
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	3,44	1,043
Yetki Verme	3,72	0,932
Sorumluluk	4,05	0,735
Kendi Başına Karar Verme	3,71	0,880
Anlam	4,14	1,002
Etki	3,58	0,965
Özerklik	3,62	0,918
Yetkinlik	4,13	0,820
Duygusal Bağlılık	3,70	0,917
Normatif Bağlılık	3,63	0,807
Devam Bağlılığı	3,36	0,821

Güçlendirici liderlik davranışı ölçeğinin boyutları incelendiğinde; sorumluluk boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanların yöneticilerinin kendilerine sorumluluk verdiği şeklindeki algıları, diğer boyutlara ilişkin algılarından daha güçlüdür. Bu ölçeğin en düşük ortalamaya sahip boyutunun ise yenilikçi performans için koçluk olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanların, yöneticilerinin yenilikçi performans göstermeleri için kendilerine koçluk ettiği şeklindeki algıları, diğer boyutlara ilişkin algılarından daha zayıftır.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin boyutları incelendiğinde; anlam ve yetkinlik boyutlarının en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Çalışanlar işlerini daha anlamlı bulmakta ve işlerini yerine getirmek için gerekli yetkinliğe

sahip olduklarını daha fazla düşünmektedirler. Etki ve özerklik boyutlarının ise ortalamaları daha düşüktür. Buna göre çalışanların işyerinde etki sahibi oldukları ve işlerini serbestçe yapabildikleri şeklindeki algılarının daha zayıf olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutları incelendiğinde; en yüksek ortalamaya sahip boyutun duygusal bağlılık olduğu; onu normatif bağlılık ve devam bağlılığının izlediği görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların örgütlerine karşı duygusal bağlılıkları en yüksek düzeyde; normatif bağlılıkları daha ılımlı bir düzeyde ve devam bağlılıkları en alt düzeyde gerçekleşmiştir.

4.7.6. Ölçeklerin Boyutlarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Çalışmanın bu bölümünde üç ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör boyutlarının, katılımcıların demografik özellikleri (Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi alma durumu, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresi) bakımından farklılıklarını belirlemek amacıyla parametrik testlerden olan bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizleri gerçekleştirilmiştir.

Bağımsız örneklem t-testi iki bağımsız grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla uygulanan bir analiz yöntemidir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2018: 118). Tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ise, birbirinden bağımsız iki ya da daha fazla grup ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir biçimde farklı olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan bir analiz yöntemidir (Büyüköztürk, 2016: 48). İzleyen bölümde yapılan t-testi ve ANOVA analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı faktör boyutları tablolar halinde sunulmuştur. Gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmayan faktör boyutları ise tablo haline getirilmemiştir.

4.7.6.1. Güçlendirici Liderlik Davranışı Ölçeğinin Boyutlarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Güçlendirici liderlik davranışı boyutlarının, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıklarını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizleri gerçekleştirilmiştir.

İlk boyut olan bilgi paylaşımı ve beceri geliştirmeye ilişkin olarak yapılan bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizleri sonucunda; bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunun cinsiyet, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi alma ve sektörde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; işletmede çalışma süresine göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{10} red edilmiştir. Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunun, işletmede çalışma süresine göre farklılığına ilişkin ANOVA analiz sonuçları Tablo 23 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 23: Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme Boyutunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
Gruplararası	191,564	4	47,891	2,724	0,029
Gruplarıçi	8791,418	500	17,583		
Toplam	8982,982	504			

Tek yönlü varyans analizi ile elde edilen F test değeri anlamlı ($p < 0,05$) ise, ortalamaları birbirinden farklı olan grupları belirlemek için çoklu karşılaştırma testleri gerçekleştirilir. Çoklu karşılaştırma testleri, eşit varyans yaklaşımını kullananlar ve farklı varyans yaklaşımını kullananlar olmak üzere iki ana test türünden oluşur. Grup varyanslarının eşit olması durumunda, gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için uygulanan testlerden biri Scheffe testidir. Grup varyanslarının farklı olması durumunda uygulanan testlerden biri ise Tamhane's T2 testidir (Yılmaz, 2009: 125). Bu çalışmada grup varyanslarının eşit olması

durumunda çoklu karşılaştırma testi olarak Scheffe testi; grup varyanslarının farklı olması durumunda ise Tamhane's T2 testi yapılmıştır.

Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunun işletmede çalışma süresine göre farklılığında, grup varyanslarının eşit ya da farklı olduklarını belirlemek için yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda Levene F değeri=1,848 ve $p>0,05$ bulunduğundan, grup varyanslarının eşit olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunun işletmede çalışma süresine ait gruplar arasındaki farklılığını belirlemek için Scheffe testi yapılmıştır. Ancak ANOVA testi sonucuna göre, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunda işletmede çalışma süresine göre bir farklılık ortaya çıkmış olmasına rağmen, Scheffe testi gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya koymamıştır.

İkinci boyut olan yenilikçi performans için koçluk boyutuna ilişkin olarak yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda; yenilikçi performans için koçluk boyutunun hiçbir demografik özelliğe göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu durumda H_{20} kabul edilmiştir.

Üçüncü boyut olan yetki verme boyutuna ilişkin olarak yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda; yetki verme boyutunun cinsiyet, eğitim durumu, turizm eğitimi alma ve sektörde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; yaş ve işletmede çalışma süresine göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{30} red edilmiştir. Yetki verme boyutunun yaşa göre farklılığına ilişkin ANOVA analiz sonuçları Tablo 24 üzerinde verilmiştir.

Tablo 24: Yetki Verme Boyutunun Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
Gruplararası	92,328	4	23,082	2,998	0,018
Gruplarıçi	3849,625	500	7,699		
Toplam	3941,952	504			

Yetki verme boyutunun yaşa göre farklılığında, grup varyanslarının eşit ya da farklı olduklarını belirlemek için yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda

Levene F değeri=5,626 ve $p<0,05$ bulunduğundan, grup varyanslarının farklı olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle yetki verme boyutunun yaşa ait gruplar arasında farklılığını belirlemek için Tamhane's T2 testi yapılmıştır. Ancak ANOVA testi sonucuna göre, yetki verme boyutunda yaşa göre bir farklılık ortaya çıkmış olmasına rağmen, Tamhane's T2 testi gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya koymamıştır.

Yetki verme boyutunun işletmede çalışma süresine göre farklılığına ilişkin ANOVA analiz sonuçları Tablo 25 üzerinde verilmiştir.

Tablo 25: Yetki Verme Boyutunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
Gruplararası	79,904	4	19,976	2,586	0,036
Gruplarıçi	3862,049	500	7,724		
Toplam	3941,952	504			

Yetki verme boyutunun işletmede çalışma süresine göre farklılığında, grup varyanslarının eşit ya da farklı olduklarını belirlemek için yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda Levene F değeri=4,128 ve $p<0,05$ bulunduğundan, grup varyanslarının farklı olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle yetki verme boyutunun işletmede çalışma süresine ait gruplar arasındaki farklılığını belirlemek için Tamhane's T2 testi yapılmıştır. Ancak ANOVA testi sonucuna göre, yetki verme boyutunda işletmede çalışma süresine göre bir farklılık ortaya çıkmış olmasına rağmen, Tamhane's T2 testi gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya koymamıştır.

Dördüncü boyut olan sorumluluk boyutuna ilişkin olarak yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda; sorumluluk boyutunun hiçbir demografik özelliğe göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu durumda H_{40} kabul edilmiştir.

Yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda beşinci boyut olan kendi başına karar verme boyutunun çalışanlara ait hiçbir demografik özelliğe göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu durumda H_{50} kabul edilmiştir.

4.7.6.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Boyutlarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Psikolojik güçlendirmenin boyutlarının, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıklarını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA testleri gerçekleştirilmiştir.

İlk boyut olan anlam boyutuna ilişkin olarak yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda; anlam boyutunun turizm eğitimi alma, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H_0 red edilmiştir. Anlam boyutunun cinsiyete göre farklılığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 26 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 26: Anlam Boyutunun Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	sd	t	Sig. (p)	Ortalamalar Farkı
Erkek	12,1818	3,22164	490,929	-2,339	0,020	-0,61145
Kadın	12,7933	2,63579				

Tablo 26 incelendiğinde kadın çalışanların anlam algılarının, erkek çalışanlara göre çok düşük düzeyde de olsa yüksek olduğu görülmektedir.

Anlam boyutunun yaşa göre farklılığına ilişkin ANOVA analiz sonuçları Tablo 27 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 27: Anlam Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
Gruplararası	127,386	4	31,846	3,596	0,007
Gruplarıçi	4428,642	500	8,857		
Toplam	4556,028	504			

Anlam boyutunun yaşa göre farklılığında, grup varyanslarının eşit ya da farklı olduklarını belirlemek için yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda Levene F değeri=6,755 ve $p<0,05$ olduğundan, grup varyanslarının farklı olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle anlam boyutunun yaşa ait gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tamhane's T2 testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 28 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 28: Anlam Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig. (p)
36-40	25 ve altı	1,30065	0,45594	0,048
41 ve üzeri	25 ve altı	1,52132	0,48846	0,024
	31-35	1,35284	0,45161	0,035

Tablo 28 incelendiğinde daha yaşlı çalışanların, daha genç çalışanlara göre anlam algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Anlam boyutunun eğitim durumuna göre farklılığına ilişkin ANOVA analiz sonuçları Tablo 29 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 29: Anlam Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
Gruplararası	75,790	3	25,263	2,825	0,038
Gruplarıçi	4480,238	501	8,943		
Toplam	4556,028	504			

Anlam boyutunun eğitim durumuna göre farklılığında, grup varyanslarının eşit ya da farklı olduklarını belirlemek için yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda Levene F değeri=2,639 ve $p<0,05$ olduğundan, grup varyanslarının farklı olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle anlam boyutunun eğitim durumuna ait gruplar arasındaki farklılığını belirlemek için Tamhane's T2 testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 30 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 30: Anlam Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig. (p)
Lisansüstü	Ön Lisans	1,38941	0,34932	0,001

Tablo 30 incelendiğinde, lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların, ön lisans düzeyindeki çalışanlara göre işlerini daha anlamlı olarak algıladıkları görülmektedir.

İkinci boyut olan etki boyutuna ilişkin olarak yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda; etki boyutunun cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve sektörde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; turizm eğitimi alma ve işletmede çalışma süresine göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H_0 red edilmiştir. Etki boyutunun turizm eğitimi almaya göre farklılığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 31 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 31: Etki Boyutunun Turizm Eğitimi Almaya Göre Farklılığına İlişkin T-Testi Sonuçları

Turizm Eğitimi Alma	Ortalama	Standart Sapma	sd	t	Sig. (p)	Ortalamalar Farkı
Alan	10,9544	2,78028	503	1,975	0,049	0,52005
Almayan	10,4343	3,04838				

Tablo 31 incelendiğinde turizm eğitimi alan çalışanların, turizm eğitimi almayan çalışanlara göre etki algılarının çok düşük düzeyde de olsa yüksek olduğu görülmektedir.

Etki boyutunun işletmede çalışma süresine göre farklılığına ilişkin ANOVA analiz sonuçları Tablo 32 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 32: Etki Boyutunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
Gruplararası	123,272	4	30,818	3,753	0,005
Gruplarıçi	4105,290	500	8,211		
Toplam	4228,562	504			

Etki boyutunun işletmede çalışma süresine göre farklılığında, grup varyanslarının eşit ya da farklı olduklarını belirlemek için yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda Levene F değeri=0,862 ve $p>0,05$ olduğundan, grup varyanslarının eşit olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle etki boyutunun işletmede çalışma süresine ait gruplar arasındaki farklılığını belirlemek için Scheffe testi yapılmıştır. Ancak ANOVA testi sonucuna göre, etki boyutunda işletmede çalışma süresine göre bir farklılık ortaya çıkmış olmasına rağmen, Scheffe testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Üçüncü boyut olan özerklik boyutuna ilişkin olarak yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda; özerklik boyutunun hiçbir demografik özelliğe göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu durumda H_0 kabul edilmiştir.

Dördüncü boyut olan yetkinlik boyutuna ilişkin olarak yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda, yetkinlik boyutunun cinsiyet, eğitim durumu, turizm eğitimi alma, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; yaşa göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H_0 red edilmiştir. Yetkinlik boyutunun yaşa göre farklılığına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 33 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 33: Yetkinlik Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
Gruplararası	102,334	4	25,583	4,335	0,002
Gruplarıçi	2950,906	500	5,902		
Toplam	3053,240	504			

Yetkinlik boyutunun yaşa göre farklılığında, grup varyanslarının eşit ya da farklı olduklarını belirlemek için yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda Levene F değeri=1,775 ve $p>0,05$ bulunduğundan, grup varyanslarının eşit olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle yetkinlik boyutunun yaşa ait gruplar arasındaki farklılığını belirlemek için Scheffe testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 34 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 34: Yetkinlik Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig. (p)
36-40	25 ve altı	1,22142	0,38204	0,038
	31-35	1,33986	0,38007	0,015

Tablo 34 incelendiğinde; 36-40 yaş aralığındaki çalışanların, 25 ve altı yaş grubundaki ve 31-35 yaş aralığındaki çalışanlara göre yetkinlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.7.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Boyutlarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Örgütsel bağlılığın boyutlarının, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıklarını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizleri gerçekleştirilmiştir.

İlk boyut olan duygusal bağlılık boyutuna ilişkin olarak yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda, duygusal bağlılık boyutunun cinsiyet, yaş, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; eğitim durumu ve turizm eğitimi almaya göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{10} red edilmiştir. Duygusal bağlılık boyutunun eğitim durumuna göre farklılığına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 35 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 35: Duygusal Bağlılık Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
Gruplararası	249,911	3	83,304	2,780	0,041
Gruplarıçi	15013,250	501	29,967		
Toplam	15263,160	504			

Duygusal bağlılık boyutunun eğitim durumuna göre farklılığında, grup varyanslarının eşit ya da farklı olduklarını belirlemek için yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda Levene F değeri=2,514 ve $p>0,05$ olduğundan, grup varyanslarının eşit olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle duygusal bağlılık boyutunun eğitim durumuna ait gruplar arasındaki farklılığını belirlemek için Scheffe testi yapılmıştır. Ancak ANOVA testi sonucuna göre, duygusal bağlılık boyutunda eğitim durumuna göre bir farklılık ortaya çıkmış olmasına rağmen, Scheffe testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Duygusal bağlılık boyutunun turizm eğitimi almaya göre farklılığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 36 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 36: Duygusal Bağlılık Boyutunun Turizm Eğitimi Almaya Göre Farklılığına İlişkin T-Testi Sonuçları

Turizm Eğitimi Alma	Ortalama	Standart Sapma	sd	t	Sig. (p)	Ortalamalar Farkı
Alan	22,6287	5,39234	503	2,076	0,038	1,03776
Almayan	21,5909	5,62620				

Tablo 36 incelendiğinde turizm eğitimi alan çalışanların, almayan çalışanlara göre duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

İkinci boyut olan normatif bağlılık boyutuna ilişkin olarak yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda, normatif bağlılık boyutunun cinsiyet, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, yaş ve turizm eğitimi almaya göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği

tespit edilmiştir. Bu durumda H_{10} red edilmiştir. Normatif bağlılık boyutunun yaşa göre farklılığına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 37 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 37: Normatif Bağlılık Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
Gruplararası	314,600	4	78,650	4,983	0,001
Gruplarıçi	7892,093	500	15,784		
Toplam	8206,693	504			

Normatif bağlılık boyutunun yaşa göre farklılığında, grup varyanslarının eşit ya da farklı olduklarını belirlemek için yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda Levene F değeri=2,591 ve $p < 0,05$ olduğundan, grup varyanslarının farklı olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle normatif bağlılık boyutunun yaşa ait gruplar arasındaki farklılığını belirlemek için Tamhane's T2 testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 38 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 38: Normatif Bağlılık Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig. (p)
31-35	26-30	-1,77815	0,51503	0,007
	41 ve üzeri	-2,76932	0,72360	0,003

Tablo 38 incelendiğinde 31-35 yaş aralığında yer alan çalışanların, 26-30 yaş aralığında ve 41 ve üzeri yaş grubunda yer alan çalışanlara göre, normatif bağlılıklarının daha düşük olduğu görülmektedir.

Normatif bağlılık boyutunun turizm eğitimi almaya göre farklılığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 39 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 39: Normatif Bağlılık Boyutunun Turizm Eğitimi Almaya Göre Farklılığına İlişkin T-Testi Sonuçları

Turizm Eğitimi Alma	Ortalama	Standart Sapma	sd	t	Sig. (p)	Ortalamalar Farkı
Alan	18,4658	3,96487	503	2,070	0,039	0,75873
Almayan	17,7071	4,10955				

Tablo 39 incelendiğinde, turizm alanında eğitim alan çalışanların, almayan çalışanlara göre normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Üçüncü boyut olan devam bağlılığı boyutuna ilişkin olarak yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda, devam bağlılığı boyutunun cinsiyet, turizm eğitimi alma ve sektörde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; yaş, eğitim durumu ve işletmede çalışma süresine göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{120} red edilmiştir. Devam bağlılığı boyutunun yaşa göre farklılığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 40 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 40: Devam Bağlılığı Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
Gruplararası	537,440	4	134,360	8,434	0,000
Gruplarıçi	7965,688	500	15,931		
Toplam	8503,129	504			

Devam bağlılığı boyutunun yaşa göre farklılığında, grup varyanslarının eşit ya da farklı olduklarını belirlemek için yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda Levene F değeri=4,122 ve $p < 0,05$ olduğundan, grup varyanslarının farklı olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle devam bağlılığı boyutunun yaşa ait gruplar arasındaki farklılığını belirlemek için Tamhane's T2 testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 41 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 41: Devam Bağlılığı Boyutunun Yaşa Göre Farklılığına İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig. (p)
25 ve altı	31-35	1,86117	0,53310	0,006
26-30	31-35	2,37734	0,50085	0,000
	36-40	2,26685	0,62807	0,005

Tablo 41'e bakıldığında; çalışanların yaşları düştükçe, devam bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle daha genç çalışanların devam bağlılıkları, daha yaşlı çalışanlara göre daha yüksektir.

Devam bağlılığı boyutunun eğitim durumuna göre farklılığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 42 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 42: Devam Bağlılığı Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
Gruplararası	204,212	3	68,071	4,109	0,007
Gruplarıçi	8298,917	501	16,565		
Toplam	8503,129	504			

Devam bağlılığı boyutunun eğitim durumuna göre farklılığında, grup varyanslarının eşit ya da farklı olduklarını belirlemek için yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda Levene F değeri=2,437 ve $p>0,05$ olduğundan, grup varyanslarının eşit olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle devam bağlılığı boyutunun eğitim durumuna ait gruplar arasındaki farklılığını belirlemek için Scheffe testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 43 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 43: Devam Bağlılığı Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig. (p)
Ön Lisans	Lisans	1,27004	0,41638	0,026

Tablo 43 incelendiğinde; ön lisans düzeyinde eğitim alan çalışanların, lisans düzeyinde eğitim alan çalışanlara göre devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Devam bağlılığı boyutunun işletmede çalışma süresine göre farklılığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 44 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 44: Devam Bağlılığı Boyutunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
Gruplararası	268,422	4	67,105	4,075	0,003
Gruplarıçi	8234,707	500	16,469		
Toplam	8503,129	504			

Devam bağlılığı boyutunun işletmede çalışma süresine göre farklılığında, grup varyanslarının eşit ya da farklı olduklarını belirlemek için yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda Levene F değeri=1,972 ve $p>0,05$ olduğundan, grup varyanslarının eşit olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle devam bağlılığı boyutunun işletmede çalışma süresine ait gruplar arasındaki farklılığını belirlemek için Scheffe testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 45 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 45: Devam Bağlılığı Boyutunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılığına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I) İşl. Çal. Süresi	(J) İşl. Çal. Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig. (p)
2-3 yıl	4-5 yıl	1,67740	0,52979	0,041

Tablo 45'e bakıldığında; işletmede çalışma süresi daha az olan çalışanların, daha yüksek olan çalışanlara göre devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.7.7. Güçlendirici Liderlik Davranışı, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişken arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olup olmadığını ortaya çıkarmak ve söz konusu değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin düzeyini ölçmek amacıyla hesaplanır (Sungur, 2010: 116). Korelasyon analizi sonucunda -1 ile +1 arasında değer alan bir ölçüm sonucuna ulaşılır. Bu sonuç korelasyon katsayısı olarak isimlendirilir ve r ile gösterilir ($-1 \leq r \leq +1$) (Can, 2017: 369).

Korelasyon katsayısı (r) ilişkinin yönünü ve şiddetini belirtir. Korelasyon katsayısının işaretinin pozitif (+) olması, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün benzer olduğunu gösterir; diğer bir ifadeyle aralarında ilişki bulmaya çalışılan değişkenlerden biri artıyorsa, diğeri de artıyor demektir. Katsayının işaretinin negatif (-) olması ise ilişkinin yönünün zıt olduğu anlamına gelir, yani değişkenlerden biri artarken, diğeri azalıyor demektir. Korelasyon katsayısı (r) ± 1 'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti artarken, 0'a yaklaşması ilişkinin şiddetinin az olduğunu gösterir. Korelasyon katsayısının ± 1 olması iki değişken arasında mükemmel bir ilişki olduğunu ifade eder. Korelasyon katsayısının 0 (sıfır) olması ise iki değişken arasında hiçbir ilişkinin olmadığına işaret eder (Can, 2017: 369-370; Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2018: 144).

İki sürekli değişken arasında Pearson korelasyon katsayısının (r) yorumu aşağıdaki gibi yapılır (Sungur, 2010: 116):

- $0,00 \leq r \leq 0,25$ ise iki değişken arasındaki ilişki çok zayıftır.
- $0,26 \leq r \leq 0,49$ ise iki değişken arasındaki ilişki zayıftır.
- $0,50 \leq r \leq 0,69$ ise iki değişken arasındaki ilişki orta düzeydedir.
- $0,70 \leq r \leq 0,89$ ise iki değişken arasındaki ilişki yüksektir.
- $0,90 \leq r \leq 1,00$ ise iki değişken arasındaki ilişki çok yüksektir.

Üç ölçeğe uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen boyutların birbirleriyle olan ilişkisini ortaya çıkarabilmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları sonraki sayfada Tablo 46 üzerinde gösterilmiştir. Güçlendirici liderlik davranışının boyutlarından bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme ile yenilikçi performans için koçluk arasında pozitif, orta şiddette ($r=0,584$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı arttıkça, yenilikçi performans için koçluk davranışı da artmakta; bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı azaldıkça, yenilikçi performans için koçluk davranışı da azalmaktadır. Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme ile yetki verme boyutları arasında pozitif, orta şiddette ($r=0,608$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki vardır. Yani, liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı ile yetki verme davranışı birlikte artmakta ya da azalmaktadır. Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme ile sorumluluk arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,474$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle, liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı arttıkça, sorumluluk verme davranışı da artmakta; bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı azaldıkça, sorumluluk verme davranışı da azalmaktadır. Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme ile kendi başına karar verme arasında pozitif, orta şiddette ($r=0,626$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Buna göre, liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı ile kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı birlikte artmakta ya da azalmaktadır.

Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme ile psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,403$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle, liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı arttıkça, çalışanların işlerine yönelik anlam algıları da artmakta; bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı azaldıkça, anlam algıları da azalmaktadır. Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme ile psikolojik güçlendirmenin etki boyutu arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,336$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Yani, liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı ile çalışanların işleri üzerinde etkiye sahip oldukları şeklindeki algıları birlikte artmakta ya da azalmaktadır. Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme ile psikolojik

güçlendirmenin özerklik boyutu arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,360$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı arttıkça, çalışanların işlerini yerine getirirken özerk oldukları şeklindeki algıları da artmakta; liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı azaldıkça, çalışanların özerklik algıları da azalmaktadır. Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme ile psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,400$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Yani, liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı arttıkça, çalışanların işlerini yerine getirmek için gerek duydukları yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları da artmakta; liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı azaldıkça, çalışanların yetkinlik algıları da azalmaktadır.

Tablo 46: Korelasyon Analizi Tablosu

Değişkenler	Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	Yetki Verme	Sorumluluk	Kendi Başına Karar Verme	Anlam	Etki	Özerklik	Yetkinlik	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	1	0,584**	0,608**	0,474**	0,626**	0,403**	0,336**	0,360**	0,400**	0,496**	0,341**	0,163**
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	0,584**	1	0,539**	0,349**	0,594**	0,290**	0,432**	0,452**	0,263**	0,447**	0,395**	0,344**
Yetki Verme	0,608**	0,539**	1	0,530**	0,551**	0,449**	0,416**	0,399**	0,394**	0,506**	0,376**	0,206**
Sorumluluk	0,474**	0,349**	0,530**	1	0,457**	0,467**	0,280**	0,223**	0,496**	0,439**	0,323**	0,196**
Kendi Başına Karar Verme	0,626**	0,594**	0,551**	0,457**	1	0,239**	0,421**	0,453**	0,279**	0,414**	0,337**	0,260**
Anlam	0,403**	0,290**	0,449**	0,467**	0,239**	1	0,277**	0,261**	0,724**	0,570**	0,299**	0,092*
Etki	0,336**	0,432**	0,416**	0,280**	0,421**	0,277**	1	0,642**	0,294**	0,335**	0,237**	0,219**
Özerklik	0,360**	0,452**	0,399**	0,223**	0,453**	0,261**	0,642**	1	0,376**	0,323**	0,250**	0,208**
Yetkinlik	0,400**	0,263**	0,394**	0,496**	0,279**	0,724**	0,294**	0,376**	1	0,511**	0,254**	0,089*
Duygusal Bağlılık	0,496**	0,447**	0,506**	0,439**	0,414**	0,570**	0,335**	0,323**	0,511**	1	0,532**	0,307**
Normatif Bağlılık	0,341**	0,395**	0,376**	0,323**	0,337**	0,299**	0,237**	0,250**	0,254**	0,532**	1	0,552**
Devam Bağlılığı	0,163**	0,344**	0,206**	0,196**	0,260**	0,092*	0,219**	0,208**	0,089*	0,307**	0,552**	1

*Korelasyon $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır; **Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,496$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Yani, liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı ile çalışanların örgütlerine duygusal bağlılıkları birlikte artmakta ya da azalmaktadır. Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,341$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Buna göre liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı ile çalışanların örgütlerine duydukları normatif bağlılıkları birlikte artmakta ya da azalmaktadır. Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında pozitif, çok zayıf şiddette ($r=0,163$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı arttıkça, çalışanların örgüte duydukları devam bağlılıkları da artmakta; liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı azaldıkça, çalışanların devam bağlılıkları da azalmaktadır.

Güçlendirici liderlik davranışının boyutlarından yenilikçi performans için koçluk ile yetki verme arasında pozitif, orta şiddette ($r = 0,539$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Yani, liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı arttıkça, yetki verme davranışı da artmakta; yenilikçi performans için koçluk davranışı azaldıkça, yetki verme davranışı da azalmaktadır. Yenilikçi performans için koçluk ile sorumluluk arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,349$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Buna göre, liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı ile sorumluluk verme davranışı birlikte artmakta ya da azalmaktadır. Yenilikçi performans için koçluk ile kendi başına karar verme arasında pozitif, orta şiddette ($r=0,594$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle, liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı arttıkça, kendi başına karar vermeyi teşvik etme şeklindeki davranışı da artmakta; yenilikçi performans için koçluk davranışı azaldıkça, kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı da azalmaktadır.

Yenilikçi performans için koçluk ile anlam arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,290$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre,

liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı arttıkça, çalışanların işlerinden duydukları anlam algıları da artmakta; liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı azaldıkça, çalışanların anlam algıları da azalmaktadır. Yenilikçi performans için koçluk ile etki arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,432$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Yani, liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı ile çalışanların işyerlerinde sahip oldukları etki algıları birlikte artmakta ya da azalmaktadır. Yenilikçi performans için koçluk ile özerklik arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,452$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle, liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı ile çalışanların işlerini yapmada özerk oldukları şeklindeki algıları birlikte artmakta ya da azalmaktadır. Yenilikçi performans için koçluk ile yetkinlik arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,263$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Yani, liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı arttıkça, çalışanların işlerini yerine getirmek için yetkinlik sahibi oldukları şeklindeki algıları da artmakta; liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı azaldıkça, çalışanların yetkinlik algıları da azalmaktadır.

Yenilikçi performans için koçluk ile duygusal bağlılık arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,447$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı ile çalışanların örgütlerine duydukları duygusal bağlılıkları birlikte artmakta ya da azalmaktadır. Yenilikçi performans için koçluk ile normatif bağlılık arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,395$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Yani, liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı ile çalışanların örgüte duydukları normatif bağlılıkları birlikte artmakta ya da azalmaktadır. Yenilikçi performans için koçluk ile devam bağlılığı arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,344$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı arttıkça, çalışanların örgüte devam bağlılıkları da artmakta; liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı azaldıkça, çalışanların devam bağlılıkları da azalmaktadır.

Güçlendirici liderlik davranışının boyutlarından yetki verme ile sorumluluk arasında pozitif, orta şiddette ($r=0,530$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Yani, liderin yetki verme davranışı arttıkça, sorumluluk verme davranışı da artmakta; yetki verme davranışı azaldıkça, sorumluluk verme davranışı da azalmaktadır. Yetki verme ile kendi başına karar verme arasında pozitif, orta şiddette ($r=0,551$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Bu bulgudan hareketle liderin yetki verme davranışı ile kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı birlikte artıp azalmaktadır.

Yetki verme ile anlam arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,449$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, liderin yetki verme davranışı arttıkça, çalışanların işlerinden duydukları anlam algıları da artmakta; liderin yetki verme davranışı azaldıkça, çalışanların anlam algıları da azalmaktadır. Yetki verme ile etki arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,416$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Buna göre, liderin yetki verme davranışı arttıkça, çalışanların işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları da artmakta; liderin yetki verme davranışı azaldıkça, çalışanların işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları da azalmaktadır. Yetki verme ile özerklik arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,399$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Yani, liderin yetki verme davranışı arttıkça, çalışanların işlerini özerk bir biçimde yapabildikleri şeklindeki algıları da artmakta; liderin yetki verme davranışı azaldıkça, çalışanların işlerini özerk bir biçimde yapabildikleri şeklindeki algıları da azalmaktadır. Yetki verme ile yetkinlik arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,394$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre liderin yetki verme davranışı ile çalışanların işlerini yapmak için gereken yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları birlikte artıp azalmaktadır.

Yetki verme ile duygusal bağlılık arasında pozitif, orta şiddette ($r=0,506$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Yani, liderin yetki verme davranışı arttıkça, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmakta; liderin yetki verme davranışı azaldıkça, çalışanların duygusal bağlılıkları da azalmaktadır. Yetki verme ile normatif bağlılık arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,376$) ve

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Bu bulgudan hareketle, liderin yetki verme davranışı ile çalışanların örgüte olan normatif bağlılıkları birlikte artıp azalmaktadır. Yetki verme ile devam bağlılığı arasında pozitif, çok zayıf şiddette ($r=0,206$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, çok zayıf düzeyde de olsa, liderin yetki verme davranışı ile çalışanların örgüte olan devam bağlılıkları birlikte artıp azalmaktadır.

Güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu ile kendi başına karar verme arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,457$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle, liderin sorumluluk verme davranışı arttıkça, kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı da artmakta; sorumluluk verme davranışı azaldıkça, kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı da azalmaktadır.

Sorumluluk ile anlam arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,467$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, liderin sorumluluk verme davranışı arttıkça, çalışanların işlerinden duydukları anlam algısı da artmakta; liderin sorumluluk verme davranışı azaldıkça, çalışanların işlerinden duydukları anlam algısı da azalmaktadır. Sorumluluk ile etki arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,280$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Yani, liderin sorumluluk verme davranışı arttıkça, çalışanların işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları da artmakta; liderin sorumluluk verme davranışı azaldıkça, çalışanların işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları da azalmaktadır. Sorumluluk ile özerklik arasında pozitif, çok zayıf şiddette ($r=0,223$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, çok zayıf düzeyde de olsa, liderin sorumluluk verme davranışı ile çalışanların işlerini özerk bir biçimde yapabildikleri şeklindeki algıları birlikte artıp azalmaktadır. Sorumluluk ile yetkinlik arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,496$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Bu bulgudan hareketle, liderin sorumluluk verme davranışı arttıkça, çalışanların işlerini yapmak için gerekli yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları da artmakta; liderin sorumluluk verme davranışı azaldıkça, çalışanların

işlerini yapmak için gerekli yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları da azalmaktadır.

Sorumluluk ile duygusal bağlılık arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,439$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Yani, liderin sorumluluk verme davranışı ile çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları birlikte artıp azalmaktadır. Sorumluluk ile normatif bağlılık arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,323$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, liderin sorumluluk verme davranışı arttıkça, çalışanların örgüte olan normatif bağlılıkları da artmakta; liderin sorumluluk verme davranışı azaldıkça, çalışanların örgüte olan normatif bağlılıkları da azalmaktadır. Sorumluluk ile devam bağlılığı arasında pozitif, çok zayıf şiddette ($r=0,196$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Bu bulgudan hareketle, liderin sorumluluk verme davranışı ile çalışanların örgüte olan devam bağlılıkları birlikte artıp azalmaktadır.

Güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu ile anlam arasında pozitif, çok zayıf şiddette ($r=0,239$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, çok zayıf düzeyde de olsa, liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı arttıkça, çalışanların işlerinden duydukları anlam algıları da artmakta; liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı azaldıkça, çalışanların işlerinden duydukları anlam algıları da azalmaktadır. Kendi başına karar verme ile etki arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,421$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Yani, liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı arttıkça, çalışanların işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları da artmakta; liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı azaldıkça, çalışanların işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları da azalmaktadır. Kendi başına karar verme ile özerklik arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,453$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı arttıkça, çalışanların işlerini özerk bir biçimde yapabildikleri şeklindeki algıları da artmakta; liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı azaldıkça, çalışanların işlerini özerk bir biçimde yapabildikleri biçimindeki algıları da azalmaktadır. Kendi başına karar verme ile

yetkinlik arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,279$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle, liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı ile çalışanların işlerini yapmak için gerekli yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları birlikte artıp azalmaktadır.

Kendi başına karar verme ile duygusal bağlılık arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,414$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı arttıkça, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmakta; liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı azaldıkça, çalışanların duygusal bağlılıkları da azalmaktadır. Kendi başına karar verme ile normatif bağlılık arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,337$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle, liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı ile çalışanların örgüte duydukları normatif bağlılıkları birlikte artıp azalmaktadır. Kendi başına karar verme ile devam bağlılığı arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,260$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Yani, liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı arttıkça, çalışanların örgüte olan devam bağlılıkları da artmakta; liderin, kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı azaldıkça, çalışanların örgüte olan devam bağlılıkları da azalmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin boyutlarından anlam ve etki arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,277$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, çalışanların işlerinden duydukları anlam algıları arttıkça, işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları da artmakta; işlerinden duydukları anlam algıları azaldıkça, işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları da azalmaktadır. Anlam ve özerklik arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,261$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Yani, çalışanların işlerinden duydukları anlam algıları ile işlerini özerk bir biçimde yapabildikleri şeklindeki algıları birlikte artıp azalmaktadır. Anlam ve yetkinlik arasında pozitif, yüksek şiddette ($r=0,724$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, yüksek bir düzeyde, çalışanların işlerinden duydukları anlam algıları arttıkça, işlerini yapmak için gerekli yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları da

artmakta; işlerinden duydukları anlam algıları azaldıkça, işlerini yapmak için gerekli yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları da azalmaktadır.

Anlam ile duygusal bağlılık arasında pozitif, orta şiddette ($r=0,570$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle, çalışanların işlerinden duydukları anlam algıları ile örgüte olan duygusal bağlılıkları birlikte artıp azalmaktadır. Anlam ile normatif bağlılık arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,299$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Yani, çalışanların, işlerinden duydukları anlam algıları arttıkça, örgüte olan normatif bağlılıkları da artmakta; işlerinden duydukları anlam algıları azaldıkça, örgüte olan normatif bağlılıkları da azalmaktadır. Anlam ile devam bağlılığı arasında pozitif, çok zayıf şiddette ($r=0,092$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,05$) bulunmuştur. Buna göre, çok zayıf düzeyde de olsa, çalışanların, işlerinden duydukları anlam algıları arttıkça, örgüte olan devam bağlılıkları da artmakta; işlerinden duydukları anlam algıları azaldıkça, örgüte olan devam bağlılıkları da azalmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin boyutlarından etki ve özerklik arasında pozitif, orta şiddette ($r=0,642$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, çalışanların işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları arttıkça, işlerini özerk bir biçimde yapabildikleri şeklindeki algıları da artmakta; işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları azaldıkça, işlerini özerk bir biçimde yapabildikleri şeklindeki algıları da azalmaktadır. Etki ile yetkinlik arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,294$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Yani, çalışanların, işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları arttıkça, işlerini yapmak için gereken yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları da artmakta; işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları azaldıkça, işlerini yapmak için gereken yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları da azalmaktadır.

Etki ile duygusal bağlılık arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,335$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Yani, çalışanların, işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları arttıkça, örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmakta; işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları azaldıkça, örgüte olan duygusal bağlılıkları da azalmaktadır. Etki ile normatif bağlılık arasında

pozitif, çok zayıf şiddette ($r=0,237$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Buna göre, çok zayıf düzeyde de olsa, çalışanların, işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları arttıkça, örgüte olan normatif bağlılıkları da artmakta; işyerinde etki sahibi oldukları şeklindeki algıları azaldıkça, örgüte olan normatif bağlılıkları da azalmaktadır. Etki ile devam bağlılığı arasında pozitif, çok zayıf şiddette ($r=0,219$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Bu bulgudan hareketle, çalışanların işyerinde etki sahibi olduklarına ilişkin algıları ile örgüte olan devam bağlılıkları birlikte artıp azalmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin boyutları olan özerklik ve yetkinlik arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,376$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, çalışanların, işlerini özerk olarak yapabildikleri şeklindeki algıları arttıkça, işlerini yapmak için gereken yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları da artmakta; işlerini özerk olarak yapabildikleri şeklindeki algıları azaldıkça, işlerini yapmak için gereken yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları da azalmaktadır.

Özerklik ile duygusal bağlılık arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,323$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Yani, çalışanların, işlerini özerk olarak yapabildikleri şeklindeki algıları arttıkça, örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmakta; işlerini özerk olarak yapabildikleri şeklindeki algıları azaldıkça, örgüte olan duygusal bağlılıkları da azalmaktadır. Özerklik ile normatif bağlılık arasında pozitif, çok zayıf şiddette ($r=0,250$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Buna göre, çok zayıf düzeyde de olsa çalışanların, işlerini özerk olarak yapabildikleri şeklindeki algıları arttıkça, örgüte olan normatif bağlılıkları da artmakta; işlerini özerk olarak yapabildikleri şeklindeki algıları azaldıkça, örgüte olan normatif bağlılıkları da azalmaktadır. Özerklik ile devam bağlılığı arasında pozitif, çok zayıf şiddette ($r=0,208$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Bu bulgudan hareketle, çok zayıf düzeyde de olsa, çalışanların işlerini özerk olarak yapabildikleri şeklindeki algıları ile örgüte olan devam bağlılıkları birlikte artıp azalmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif, orta şiddette ($r=0,511$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, çalışanların işlerini yapmak için gereken yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları arttıkça, örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmakta; işlerini yapmak için gereken yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları azaldıkça, duygusal bağlılıkları da azalmaktadır. Yetkinlik ile normatif bağlılık arasında pozitif, çok zayıf şiddette ($r=0,254$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Yani, çok zayıf düzeyde de olsa, çalışanların işlerini yapmak için gereken yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları arttıkça, örgüte olan normatif bağlılıkları da artmakta; işlerini yapmak için gereken yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları azaldıkça, normatif bağlılıkları da azalmaktadır. Yetkinlik ile devam bağlılığı arasında pozitif, çok zayıf şiddette ($r=0,089$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,05$) bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle, çok zayıf düzeyde de olsa, çalışanların işlerini yapmak için gereken yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algıları ile örgüte olan devam bağlılıkları birlikte artıp azalmaktadır.

Örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif, orta şiddette ($r=0,532$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları arttıkça, normatif bağlılıkları da artmakta; örgüte olan duygusal bağlılıkları azaldıkça, normatif bağlılıkları da azalmaktadır. Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif, zayıf şiddette ($r=0,307$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça, devam bağlılıkları da artmakta; duygusal bağlılıkları azaldıkça, devam bağlılıkları da azalmaktadır. Normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif, orta şiddette ($r=0,552$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) vardır. Yani, çalışanların normatif bağlılıkları arttıkça, devam bağlılıkları da artmakta; normatif bağlılıkları azaldıkça, devam bağlılıkları da azalmaktadır.

4.7.8. Güçlendirici Liderlik Davranışı ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi matematiksel modeller yardımıyla açıklayarak bağıntı ya da bağıntılar bulmayı amaçlayan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken arasındaki ilişkinin araştırılması basit doğrusal regresyon analizi; bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin arasındaki ilişkinin araştırılması çoklu doğrusal regresyon analizi olarak isimlendirilir (Alpar, 2017: 395). Çalışmanın bu bölümünde güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirmenin, örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesine yönelik basamaklı (stepwise) regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

4.7.8.1. Güçlendirici Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi

Bu bölümde güçlendirici liderlik davranışının boyutlarının ilk olarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuna etkilerinin belirlenmesine yönelik basamaklı regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 47 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 47: Güçlendirici Liderlik Davranışı Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık				
Bağımsız Değişkenler	Model I		Model II	
	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)
Sabit	4,493 (1,205)* (3,728)** (0,000)***	–	4,508 (1,193)* (3,777)** (0,000)***	–

Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	0,244 (0,069)* (3,548)** (0,000)***	0,187	0,246 (0,066)* (3,749)** (0,000)***	0,188
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	0,281 (0,086)* (3,280)** (0,001)***	0,160	0,284 (0,081)* (3,483)** (0,001)***	0,161
Yetki Verme	0,406 (0,100)* (4,065)** (0,000)***	0,206	0,407 (0,099)* (4,118)** (0,000)***	0,207
Sorumluluk	0,457 (0,110)* (4,138)** (0,000)***	0,183	0,459 (0,109)* (4,212)** (0,000)***	0,184
Kendi Başına Karar Verme	0,010 (0,107)* (0,092)** (0,927)***	0,005	–	–
R	0,592		0,592	
R ²	0,351		0,351	
Düzeltilmiş R ²	0,344		0,345	
Standart Kestirim Hatası	4,45651		4,45209	
F-testi değeri	53,904		67,512	
F-testi p (anlamlılık) değeri	0,000		0,000	

*Standart hata, **t istatistiği değeri, ***t istatistiği değerine ait p (anlamlılık) değeri

H₁₃₀ hipotezini test etmek için stepwise (basamaklı) regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan ilk regresyon analizine tüm bağımsız değişkenler birlikte dahil edilmiştir ve elde edilen Model I'in istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=53,904, p<0,01). Regresyon analizi sonucunda elde edilen Model I'de kendi başına karar verme boyutunun regresyon katsayısına ait p (anlamlılık) değerinin 0,927 (p>0,05) çıkması nedeniyle bu boyut analizden çıkarılarak analiz yenilenmiştir. Yapılan ikinci regresyon analizi sonucunda elde edilen Model II'nin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=67,512, p<0,01). Model II'de bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme, yenilikçi performans için koçluk, yetki verme ve sorumluluk boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Söz konusu modelde bağımsız değişkenler olan bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme, yenilikçi performans için koçluk, yetki verme ve sorumluluk, birlikte, duygusal bağlılıktaki değişimin %35'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (Beta) göre, bağımsız değişkenlerin, duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin görece önem sırası, yetki

verme, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme, sorumluluk ve yenilikçi performans için koçluktur. Bu durumda H13₀ red edilmiştir.

Bölümün izleyen kısmında güçlendirici liderlik davranışının boyutlarının, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutuna etkilerinin belirlenmesine yönelik basamaklı regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 48 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 48: Güçlendirici Liderlik Davranışı Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık						
Bağımsız Değişkenler	Model I		Model II		Model III	
	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)
Sabit	8,564 (0,974)* (8,794)** (0,000)***	–	8,665 (0,955)* (9,074)** (0,000)***	–	8,854 (0,935)* (9,469)** (0,000)***	–
Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	0,030 (0,056)* (0,540)** (0,589)***	0,031	–	–	–	–
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	0,296 (0,069)* (4,271)** (0,000)***	0,230	0,305 (0,067)* (4,550)** (0,000)***	0,237	0,333 (0,061)* (5,448)** (0,000)***	0,258
Yetki Verme	0,198 (0,081)* (2,459)** (0,014)***	0,137	0,210 (0,078)* (2,706)** (0,007)***	0,145	0,228 (0,075)* (3,015)** (0,003)***	0,158
Sorumluluk	0,249 (0,089)* (2,787)** (0,006)***	0,136	0,256 (0,088)* (2,902)** (0,004)***	0,140	0,275 (0,086)* (3,191)** (0,002)***	0,150
Kendi Başına Karar Verme	0,067 (0,086)* (0,772)** (0,441)***	0,044	0,080 (0,082)* (0,978)** (0,329)***	0,053	–	–
R	0,460		0,460		0,458	
R ²	0,212		0,211		0,210	
Düzeltilmiş R ²	0,204		0,205		0,205	
Standart Kestirim	3,60074		3,59818		3,59803	

Hatası F-testi değeri	26,795	33,468	44,309
F-testi p (anlamlılık) değeri	0,000	0,000	0,000

*Standart hata, **t istatistiği değeri, ***t istatistiği değerine ait p (anlamlılık) değeri

H₁₄₀ hipotezini test etmek için stepwise (basamaklı) regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan ilk regresyon analizine tüm bağımsız değişkenler birlikte dahil edilmiştir ve elde edilen Model I'in istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=26,795, p<0,01). Yapılan regresyon analizleri sonucunda regresyon katsayılarına ait p (anlamlılık) değerleri 0,05'in üzerinde olan boyutlar; her bir modelde 0,05'in üzerindeki en büyük p değerine sahip olan boyut bir sonraki modele dahil edilmemek üzere, sırasıyla analizden çıkarılmıştır. Bu kapsamda Model I'de regresyon katsayısına ait p (anlamlılık) değeri 0,589>0,05 çıkan bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu Model II'ye; Model II'de p değeri 0,329>0,05 çıkan kendi başına karar verme boyutu Model III'e dahil edilmemiştir. Regresyon analizinin nihai sonuçları Model III'te gösterilmektedir. Regresyon analizi kapsamındaki F testinin anlamlılık değeri dikkate alındığında Model III'ün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=44,309, p<0,01). Model III'de yenilikçi performans için koçluk, yetki verme ve sorumluluk boyutlarının, normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Söz konusu modelde bağımsız değişkenler olan yenilikçi performans için koçluk, yetki verme ve sorumluluk, birlikte, normatif bağlılıktaki değişimin %21'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (Beta) göre, bağımsız değişkenlerin, normatif bağlılık üzerindeki etkilerinin göreceli önem sırası; yenilikçi performans için koçluk, yetki verme ve sorumluluktur. Bu durumda H₁₄₀ red edilmiştir.

Bölümün izleyen kısmında güçlendirici liderlik davranışının boyutlarının, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutuna etkilerinin belirlenmesine yönelik basamaklı regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

H15₀ hipotezini test etmek için stepwise (basamaklı) regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 49 üzerinde gösterilmiştir. Yapılan ilk regresyon analizine tüm bağımsız değişkenler birlikte dahil edilmiştir. Elde edilen Model I'in istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=15,927, p<0,01). Yapılan regresyon analizleri sonucunda regresyon katsayılarına ait anlamlılık (p) değerleri 0,05'in üzerinde olan boyutlar; her bir modelde 0,05'in üzerindeki en büyük p değerine sahip olan boyut bir sonraki modele dahil edilmemek üzere, sırasıyla analizden çıkarılmıştır. Bu kapsamda Model I'de regresyon katsayısına ait p (anlamlılık) değeri 0,899>0,05 çıkan yetki verme boyutu Model II'ye; Model II'de p değeri 0,064>0,05 çıkan kendi başına karar verme boyutu Model III'e; Model III'te p değeri 0,052>0,05 çıkan bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu Model IV'e ve Model IV'te p değeri 0,051>0,05 çıkan sorumluluk boyutu Model V'e dahil edilmemiştir. Regresyon analizinin nihai sonuçları Model V'te gösterilmektedir. Regresyon analizi kapsamındaki F testinin anlamlılık değeri göz önüne alındığında Model V'in istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=67,579, p<0,01). Model V'te yenilikçi performans için koçluk boyutunun devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu modelde yenilikçi performans için koçluk boyutu, devam bağlılığındaki değişimin %12'sini açıklamaktadır. Bu durumda H15₀ red edilmiştir.

Tablo 49: Güçlendirici Liderlik Davranışı Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı										
Bağımsız Değişkenler	Model I		Model II		Model III		Model IV		Model V	
	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)
Sabit	10,860 (1,037)* (10,475)** (0,000)***	–	10,861 (1,036)* (10,487)** (0,000)***	–	11,121 (1,029)* (10,810)** (0,000)***	–	10,584 (0,994)* (10,650)** (0,000)***	–	12,142 (0,593)* (20,459)** (0,000)***	–
Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	-0,143 (0,059)* (-2,418)** (0,016)***	-0,147	-0,141 (0,057)* (-2,478)** (0,014)***	-0,145	-0,104 (0,053)* (-1,946)** (0,052)***	-0,107	–	–	–	–
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	0,430 (0,074)* (5,830)** (0,000)***	0,328	0,432 (0,072)* (5,998)** (0,000)***	0,329	0,479 (0,068)* (7,075)** (0,000)***	0,365	0,412 (0,058)* (7,046)** (0,000)***	0,314	0,452 (0,055)* (8,221)** (0,000)***	0,344
Yetki Verme	0,011 (0,086)* (0,127)** (0,899)***	0,007	–	–	–	–	–	–	–	–
Sorumluluk	0,184 (0,095)* (1,935)** (0,054)***	0,099	0,187 (0,090)* (2,074)** (0,039)***	0,101	0,223 (0,089)* (2,522)** (0,012)***	0,120	0,162 (0,083)* (1,952)** (0,051)***	0,087	–	–
Kendi	0,167 (0,092)*	0,108	0,169 (0,091)*	0,109	–	–	–	–	–	–

Başına Karar Verme	(1,823)** (0,069)***		(1,858)** (0,064)***						
R	0,371		0,371		0,363		0,354		0,344
R ²	0,138		0,138		0,132		0,125		0,118
Düzeltilmiş R ²	0,129		0,131		0,126		0,122		0,117
Standart Kestirim Hatası	3,83342		3,82964		3,83901		3,84965		3,86039
F-testi değeri	15,927		19,945		25,318		35,884		67,579
F-testi p (anlamlılık) değeri	0,000		0,000		0,000		0,000		0,000

*Standart hata, **t istatistiği değeri, ***t istatistiği değerine ait p (anlamlılık) değeri

4.7.8.2. Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi

Bu bölümde psikolojik güçlendirmenin boyutlarının ilk olarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basamaklı regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 50 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 50: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık				
Bağımsız Değişkenler	Model I		Model II	
	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)
Sabit	4,528 (1,119)* (4,047)** (0,000)***	–	4,862 (1,102)* (4,413)** (0,000)***	–
Anlam	0,742 (0,095)* (7,842)** (0,000)***	0,406	0,728 (0,094)* (7,710)** (0,000)***	0,398
Etki	0,245 (0,089)* (2,771)** (0,006)***	0,129	0,332 (0,071)* (4,704)** (0,000)***	0,175
Özerklik	0,155 (0,096)* (1,623)** (0,105)***	0,078	–	–
Yetkinlik	0,335 (0,119)* (2,800)** (0,005)***	0,150	0,383 (0,116)* (3,302)** (0,001)***	0,171
R	0,613		0,610	
R ²	0,376		0,373	
Düzeltilmiş R ²	0,371		0,369	
Standart Kestirim Hatası	4,36484		4,37195	
F-testi değeri	75,285		99,179	
F-testi p (anlamlılık) değeri	0,000		0,000	

*Standart hata, **t istatistiği değeri, ***t istatistiği değerine ait p (anlamlılık) değeri

H16₀ hipotezini test etmek için stepwise (basamaklı) regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan ilk regresyon analizine tüm bağımsız değişkenler birlikte dahil edilmiştir ve elde edilen Model I'in istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=75,285, p<0,01). Model I'de özerklik boyutunun regresyon katsayısına ait p (anlamlılık) değerinin 0,105>0,05 çıkması nedeniyle bu boyut analizden çıkarılarak analiz yenilenmiştir. Yapılan ikinci regresyon analizi sonucunda elde edilen Model II'nin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=99,179, p<0,01). Model II'de anlam, etki ve yetkinlik boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Söz konusu modelde bağımsız değişkenler olan anlam, etki ve yetkinlik, birlikte, duygusal bağlılıktaki değişimin %37'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (Beta) göre, bağımsız değişkenlerin, duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin görece önem sırası; anlam, etki ve yetkinliktir. Buna göre, H16₀ red edilmiştir.

Bölümün izleyen kısmında, psikolojik güçlendirmenin boyutlarının, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basamaklı regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 51 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 51: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık						
Bağımsız Değişkenler	Model I		Model II		Model III	
	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)
Sabit	10,705 (0,971)* (11,022)** (0,000)***	–	10,768 (0,893)* (12,063)** (0,000)***	–	11,051 (0,875)* (12,629)** (0,000)***	–
Anlam	0,314 (0,082)* (3,825)** (0,000)***	0,234	0,324 (0,059)* (5,512)** (0,000)***	0,241	0,337 (0,058)* (5,795)** (0,000)***	0,251
Etki	0,120 (0,077)* (1,555)**	0,086	0,119 (0,077)* (1,551)**	0,085	–	–

	(0,121)***		(0,122)***			
Özerklik	0,190 (0,083)* (2,285)** (0,023)***	0,130	0,193 (0,080)* (2,404)** (0,017)***	0,132	0,270 (0,063)* (4,249)** (0,000)***	0,184
Yetkinlik	0,017 (0,104)* (0,165)** (0,869)***	0,010	–	–	–	–
R	0,354		0,354		0,348	
R ²	0,125		0,125		0,121	
Düzeltilmiş R ²	0,118		0,120		0,118	
Standart Kestirim Hatası	3,78876		3,78508		3,79037	
F-testi değeri	17,927		23,940		34,610	
F-testi p (anlamlılık) değeri	0,000		0,000		0,000	

*Standart hata, **t istatistiği değeri, ***t istatistiği değerine ait p (anlamlılık) değeri

H17₀ hipotezini test etmek için stepwise (basamaklı) regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan ilk regresyon analizine tüm bağımsız değişkenler birlikte dahil edilmiştir. Elde edilen Model I'in istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=17,927,p<0,01). Yapılan regresyon analizleri sonucunda regresyon katsayılarına ait p (anlamlılık) değerleri 0,05'in üzerinde olan boyutlar; her bir modelde 0,05'in üzerindeki en büyük p değerine sahip olan boyut bir sonraki modele dahil edilmemek üzere, sırasıyla analizden çıkarılmıştır. Bu kapsamda Model I'de regresyon katsayısına ait p değeri 0,869>0,05 çıkan yetkinlik boyutu Model II'ye ve Model II'de p değeri 0,122>0,05 çıkan etki boyutu Model III'e dahil edilmemiştir. Regresyon analizinin nihai sonuçları Model III'te gösterilmektedir. Regresyon analizi kapsamındaki F testinin anlamlılık değeri dikkate alındığında Model III'ün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=34,610, p<0,01). Model III'de anlam ve özerklik boyutlarının, normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Söz konusu modelde bağımsız değişkenler olan anlam ve özerklik, birlikte, normatif bağlılıktaki değişimin %12'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (Beta) göre, bağımsız değişkenlerin, normatif bağlılık üzerindeki etkilerinin göreceli önem sırası; anlam ve özerkliktir. Bu durumda H17₀ red edilmiştir.

Bu kısımda, psikolojik güçlendirmenin boyutlarının, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basamaklı regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 52 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 52: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı						
Bağımsız Değişkenler	Model I		Model II		Model III	
	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)
Sabit	12,622 (1,027)* (12,293)** (0,000)***	–	12,449 (0,944)* (13,190)** (0,000)***	–	12,738 (0,774)* (16,455)** (0,000)***	–
Anlam	0,059 (0,087)* (0,684)** (0,494)***	0,043	0,033 (0,062)* (0,536)** (0,592)***	0,024	–	–
Etki	0,198 (0,081)* (2,441)** (0,015)***	0,140	0,200 (0,081)* (2,463)** (0,014)***	0,141	0,206 (0,080)* (2,571)** (0,010)***	0,145
Özerklik	0,175 (0,088)* (1,998)** (0,046)***	0,118	0,166 (0,085)* (1,954)** (0,051)***	0,111	0,171 (0,084)* (2,029)** (0,043)***	0,115
Yetkinlik	-0,047 (0,110)* (-0,431)** (0,666)***	-0,028	–	–	–	–
R	0,238		0,237		0,236	
R ²	0,057		0,056		0,056	
Düzeltilmiş R ²	0,049		0,051		0,052	
Standart Kestirim Hatası	4,00529		4,00204		3,99919	
F-testi değeri	7,511		9,968		14,830	
F-testi p (anlamlılık) değeri	0,000		0,000		0,000	

*Standart hata, **t istatistiği değeri, ***t istatistiği değerine ait p (anlamlılık) değeri

H18₀ hipotezini test etmek için stepwise (basamaklı) regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan ilk regresyon analizine tüm bağımsız değişkenler birlikte dahil edilmiştir. Elde edilen Model I'in istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=7,511, p<0,01). Yapılan regresyon analizleri sonucunda regresyon katsayılarına ait p (anlamlılık) değerleri 0,05'in üzerinde olan boyutlar; her bir modelde 0,05'in üzerindeki en büyük p değerine sahip olan boyut bir sonraki modele dahil edilmemek üzere, sırasıyla analizden çıkarılmıştır. Bu kapsamda Model I'de regresyon katsayısına ait p değeri 0,666>0,05 çıkan yetkinlik boyutu Model II'ye ve Model II'de p değeri 0,592>0,05 çıkan anlam boyutu Model III'e dahil edilmemiştir. Regresyon analizinin nihai sonuçları Model III'te gösterilmektedir. Regresyon analizi kapsamındaki F testinin anlamlılık değeri dikkate alındığında Model III'ün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=14,830, p<0,01). Model III'de etki ve özerklik boyutlarının devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Söz konusu modelde bağımsız değişkenler olan etki ve özerklik, birlikte, devam bağlılığındaki değişimin %6'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (Beta) göre, bağımsız değişkenlerin, devam bağlılığı üzerindeki etkilerinin görece önem sırası; etki ve özerkliktir. Bu durumda H18₀ red edilmiştir.

4.7.9. Psikolojik Güçlendirmenin, Güçlendirici Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde psikolojik güçlendirmenin, güçlendirici liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğu öngörülmektedir. Aracı etkisinin ölçülebilmesi için Baron ve Kenny (1986)'nin çalışmalarında yer alan regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Aracı etkisinin ölçülmesinde üç ayrı regresyon denkleminin kurulması gerekmektedir. Bu denklemlerden birincisi bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında kurulan denklemdir ve aracı etkisinden söz edebilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemesi gerekir. İkinci regresyon denklemi bağımsız değişken ile aracı değişken arasında kurulan denklemdir ve yine aracı etkisinden söz

edebilmek için bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemesi gerekir. Üçüncü ve son denklem bağımsız değişken ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasında kurulan denklemdir. Aracı etkisinden söz edebilmek için bu denklemde aracı değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemesi gerekir. Üçüncü denklemde, eğer aracı değişken, bağımlı değişkeni anlamlı bir biçimde etkiliyorsa; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmaması durumunda tam aracılık etkisinden; üçüncü denklemdeki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısının (Beta katsayısı), birinci denklemdeki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren Beta katsayısından düşük olması durumunda ise kısmi aracılık etkisinden söz edilir (Saruhan ve Özdemirci, 2018: 281).

Araştırma kapsamında bundan sonra yapılacak regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının boyutları bağımsız değişken; psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmışlardır. Psikolojik güçlendirme değişkeni, boyutları bazında ele alınmayıp, analizlere psikolojik güçlendirme ölçeğindeki 12 maddenin toplam puanı alınmak suretiyle tek bir boyut olarak dahil edilmiştir.

H19₀ hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 53 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 53: Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirme Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Duygusal Bağlılık			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	-	-	-	-	0,246	163,811*	0,496	12,799*
Adım 2	Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	0,246	164,001*	0,496	12,806*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	-	0,390	160,291*	0,437	10,886*
	Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	-	-	-	-			0,279	6,947*

* p<0,01

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunun, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu, duygusal bağlılık boyutunu pozitif [B(Standardize Edilmemiş Katsayı)=0,646] ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif (B=0,986) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; psikolojik güçlendirme, duygusal bağlılık boyutunu pozitif (B=0,286) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu da üçüncü denklemde duygusal bağlılığı pozitif (B=0,364) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Son olarak aracı etkisinin ölçülmesi için birinci denklem ve üçüncü denklemde yer

alan bağımsız değişken (Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme) ve bağımlı değişken (Duygusal bağlılık) arasındaki ilişki güçleri (Beta katsayıları) incelenmiştir. Tablo 53 incelendiğinde bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutuna ait üçüncü denklemdeki Beta katsayısının (Beta=0,279), birinci denklemdeki Beta katsayısından (Beta=0,496) daha küçük olduğu görülmektedir.

Analiz sonucunda elde edilen kısmi aracılık ilişkisinin anlamlılığını test etmek amacıyla Sobel Testi (Baron ve Kenny, 1986) gerçekleştirilmiştir. Analizin sonucunda bulunan Sobel test istatistiğine ait p değerinin 0,05'den düşük olması, aracılık etkisinin var olduğunu göstermektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2018: 284). Yapılan Sobel testi sonucu (Sobel test istatistiği: 8.34405210, $p < 0,05$) psikolojik güçlendirmenin, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumda H_{19_0} hipotezi red edilmiştir.

H_{20_0} hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 54 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 54: Yenilikçi Performans İçin Koçluk Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Duygusal Bağlılık			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	-	-	-	-	0,200	125,523*	0,447	11,204*
Adım 2	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	0,229	149,034*	0,478	12,208*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	-	0,369	146,986*	0,469	11,619*
	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	-	-	-	-			0,223	5,519*

* $p < 0,01$

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yenilikçi performans için koçluk boyutunun, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; yenilikçi performans için koçluk boyutu, duygusal bağlılık boyutunu pozitif ($B=0,786$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yenilikçi performans için koçluk boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; yenilikçi performans için koçluk boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif ($B=1,283$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yenilikçi performans için koçluk boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutunu pozitif ($B=0,307$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Yenilikçi performans için koçluk boyutu üçüncü denklemde duygusal bağlılığı pozitif ($B=0,392$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Son olarak aracı etkisinin ölçülmesi için birinci denklem ve üçüncü denklemde yer alan bağımsız değişken (Yenilikçi performans için koçluk) ve bağımlı değişken (Duygusal bağlılık) arasındaki ilişki güçleri (Beta katsayıları) incelenmiştir. Tablo 54 incelendiğinde yenilikçi performans için koçluk boyutuna ait üçüncü denklemdeki Beta katsayısının ($Beta=0,223$), birinci denklemdeki Beta katsayısından ($Beta=0,447$) daha küçük olduğu görülmektedir.

Yapılan Sobel Testi sonucu (Sobel test istatistiği: 8.49100105, $p<0,05$) psikolojik güçlendirmenin, yenilikçi performans için koçluk boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumda H_{20} hipotezi red edilmiştir.

H_{21} hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bağımlı

değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 55 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 55: Yetki Verme Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Duygusal Bağlılık			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Yetki Verme	-	-	-	-	0,256	172,729*	0,506	13,143*
Adım 2	Yetki Verme	0,304	219,191*	0,551	14,805*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	-	0,382	155,236*	0,426	10,138*
	Yetki Verme	-	-	-	-			0,271	6,442*

* p<0,01

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yetki verme boyutunun, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; yetki verme boyutu, duygusal bağlılık boyutunu pozitif (B=0,995) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yetki verme boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; yetki verme boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif (B=1,654) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yetki verme boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutunu pozitif (B=0,279) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Yetki verme boyutu üçüncü denklemde duygusal bağlılığı pozitif (B=0,533) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Son olarak aracı etkisinin ölçülmesi için birinci denklem ve üçüncü denklemde yer alan bağımsız değişken (Yetki verme) ve bağımlı değişken (Duygusal bağlılık) arasındaki ilişki güçleri (Beta

katsayıları) incelenmiştir. Tablo 55 incelendiğinde yetki verme boyutuna ait üçüncü denklemdaki Beta katsayısının (Beta=0,271), birinci denklemdaki Beta katsayısından (Beta=0,506) daha küçük olduğu görülmektedir.

Yapılan Sobel Testi sonucu (Sobel test istatistiği: 8.25992695, $p<0,05$) psikolojik güçlendirmenin, yetki verme boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumda H21₀ hipotezi red edilmiştir.

H22₀ hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 56 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 56: Sorumluluk Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Duygusal Bağlılık			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Sorumluluk	-	-	-	-	0,193	120,024*	0,439	10,956*
Adım 2	Sorumluluk	0,233	152,531*	0,482	12,350*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme Sorumluluk	-	-	-	-	0,365	144,274*	0,474	11,673*
		-	-	-	-			0,210	5,180*

* $p<0,01$

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan sorumluluk boyutunun, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; sorumluluk boyutu, duygusal bağlılık boyutunu pozitif (B=1,096) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan sorumluluk boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre;

sorumluluk boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif ($B=1,837$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan sorumluluk boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutunu pozitif ($B=0,311$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Sorumluluk boyutu üçüncü denklemde duygusal bağlılığı pozitif ($B=0,525$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Son olarak aracı etkisinin ölçülmesi için birinci denklem ve üçüncü denklemde yer alan bağımsız değişken (Sorumluluk) ve bağımlı değişken (Duygusal bağlılık) arasındaki ilişki güçleri (Beta katsayıları) incelenmiştir. Tablo 56 incelendiğinde sorumluluk boyutuna ait üçüncü denklemdeki Beta katsayısının ($Beta=0,210$), birinci denklemdeki Beta katsayısından ($Beta=0,439$) daha küçük olduğu görülmektedir.

Yapılan Sobel Testi sonucu (Sobel test istatistiği: 8.41672807, $p<0,05$) psikolojik güçlendirmenin, sorumluluk boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumda $H22_0$ hipotezi red edilmiştir.

$H23_0$ hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 57 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 57: Kendi Başına Karar Verme Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Duygusal Bağlılık			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Kendi Başına Karar Verme	-	-	-	-	0,172	104,134*	0,414	10,205*
Adım 2	Kendi Başına Karar Verme	0,213	136,122*	0,462	11,667*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	-	0,359	140,651*	0,488	12,122*
	Kendi Başına Karar Verme	-	-	-	-			0,189	4,688*

* p<0,01

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan kendi başına karar verme boyutunun, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; kendi başına karar verme boyutu, duygusal bağlılık boyutunu pozitif (B=0,864) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan kendi başına karar verme boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; kendi başına karar verme boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif (B=1,468) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan kendi başına karar verme boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutunu pozitif (B=0,320) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Kendi başına karar verme boyutu üçüncü denklemde duygusal bağlılığı pozitif (B=0,394) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Son olarak aracı etkisinin ölçülmesi için birinci denklem ve üçüncü

denkleme yer alan bağımsız değişken (Kendi başına karar verme) ve bağımlı değişken (Duygusal bağlılık) arasındaki ilişki güçleri (Beta katsayıları) incelenmiştir. Tablo 57 incelendiğinde kendi başına karar verme boyutuna ait üçüncü denklemden Beta katsayısının (Beta=0,189), birinci denklemden Beta katsayısından (Beta=0,414) daha küçük olduğu görülmektedir.

Yapılan Sobel Testi sonucu (Sobel test istatistiği: 8.46105637, $p < 0,05$) psikolojik güçlendirmenin, kendi başına karar verme boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumda H_{23_0} hipotezi red edilmiştir.

H_{24_0} hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 58 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 58: Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme Boyutunun Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Normatif Bağlılık			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	-	-	-	-	0,116	66,066*	0,341	8,128*
Adım 2	Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	0,246	164,001*	0,496	12,806*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	-	0,157	46,870*	0,234	4,958*
	Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	-	-	-	-			0,225	4,764*

* $p < 0,01$

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunun, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu, normatif bağlılık boyutunu pozitif ($B=0,326$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif ($B=0,986$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutunu pozitif ($B=0,112$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu üçüncü denklemde normatif bağlılığı pozitif ($B=0,215$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Son olarak aracı etkisinin ölçülmesi için birinci denklem ve üçüncü denklemde yer alan bağımsız değişken (Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme) ve bağımlı değişken (Normatif bağlılık) arasındaki ilişki güçleri (Beta katsayıları) incelenmiştir. Tablo 58 incelendiğinde bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutuna ait üçüncü denklemdeki Beta katsayısının ($Beta=0,225$), birinci denklemdeki Beta katsayısından ($Beta=0,341$) daha küçük olduğu görülmektedir.

Yapılan Sobel Testi sonucu (Sobel test istatistiği: 4.55156562, $p<0,05$) psikolojik güçlendirmenin, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumda H_{24_0} hipotezi red edilmiştir.

H_{25_0} hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın normatif

bağlılık boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 59 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 59: Yenilikçi Performans İçin Koçluk Boyutunun Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirme Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Normatif Bağlılık			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	-	-	-	-	0,156	93,028*	0,395	9,645*
Adım 2	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	0,229	149,034*	0,478	12,208*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme Yenilikçi Performans İçin Koçluk	-	-	-	-	0,188	58,042*	0,203	4,429*
		-	-	-	-			0,298	6,509*

* p<0,01

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yenilikçi performans için koçluk boyutunun, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; yenilikçi performans için koçluk boyutu, normatif bağlılık boyutunu pozitif (B=0,510) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yenilikçi performans için koçluk boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; yenilikçi performans için koçluk boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif (B=1,283) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yenilikçi performans için koçluk boyutu ile aracı değişken psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutunu pozitif (B=0,097) ve anlamlı

($p < 0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Yenilikçi performans için koçluk boyutu üçüncü denklemde normatif bağlılığı pozitif ($B=0,385$) ve anlamlı ($p < 0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Son olarak aracı etkisinin ölçülmesi için birinci denklem ve üçüncü denklemde yer alan bağımsız değişken (Yenilikçi performans için koçluk) ve bağımlı değişken (Normatif bağlılık) arasındaki ilişki güçleri (Beta katsayıları) incelenmiştir. Tablo 59 incelendiğinde yenilikçi performans için koçluk boyutuna ait üçüncü denklemdeki Beta katsayısının ($Beta=0,298$), birinci denklemdeki Beta katsayısından ($Beta=0,395$) daha küçük olduğu görülmektedir.

Yapılan Sobel Testi sonucu (Sobel test istatistiği: 4.147350, $p < 0,05$) psikolojik güçlendirmenin, yenilikçi performans için koçluk boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumda H_{25_0} hipotezi red edilmiştir.

H_{26_0} hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 60 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 60: Yetki Verme Boyutunun Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Normatif Bağlılık			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Yetki Verme	-	-	-	-	0,141	82,846*	0,376	9,102*
Adım 2	Yetki Verme	0,304	219,191*	0,551	14,805*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	-	0,169	50,981*	0,198	4,069*
	Yetki Verme	-	-	-	-			0,267	5,471*

* $p < 0,01$

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yetki verme boyutunun, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir

etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; yetki verme boyutu, normatif bağlılık boyutunu pozitif ($B=0,543$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yetki verme boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; yetki verme boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif ($B=1,654$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yetki verme boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutunu pozitif ($B=0,095$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Yetki verme boyutu üçüncü denklemde normatif bağlılığı pozitif ($B=0,385$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Son olarak aracı etkisinin ölçülmesi için birinci denklem ve üçüncü denklemde yer alan bağımsız değişken (Yetki verme) ve bağımlı değişken (Normatif bağlılık) arasındaki ilişki güçleri (Beta katsayıları) incelenmiştir. Tablo 60 incelendiğinde yetki verme boyutuna ait üçüncü denklemdeki Beta katsayısının ($Beta=0,267$), birinci denklemdeki Beta katsayısından ($Beta=0,376$) daha küçük olduğu görülmektedir.

Yapılan Sobel Testi sonucu (Sobel test istatistiği: 3.97777919, $p<0,05$) psikolojik güçlendirmenin, yetki verme boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumda H_{26_0} hipotezi red edilmiştir.

H_{27_0} hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 61 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 61: Sorumluluk Boyutunun Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Normatif Bağlılık			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Sorumluluk	-	-	-	-	0,105	58,773*	0,323	7,666*
Adım 2	Sorumluluk	0,233	152,531*	0,482	12,350*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	-	0,151	44,757*	0,247	5,256*
	Sorumluluk	-	-	-	-			0,204	4,355*

* p<0,01

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan sorumluluk boyutunun, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; sorumluluk boyutu, normatif bağlılık boyutunu pozitif (B=0,592) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan sorumluluk boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; sorumluluk boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif (B=1,837) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan sorumluluk boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutunu pozitif (B=0,119) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Sorumluluk boyutu üçüncü denklemde normatif bağlılığı pozitif (B=0,374) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Son olarak aracı etkisinin ölçülmesi için birinci denklem ve üçüncü denklemde yer alan bağımsız değişken (Sorumluluk) ve bağımlı değişken (Normatif bağlılık) arasındaki ilişki güçleri (Beta katsayıları) incelenmiştir. Tablo 61 incelendiğinde sorumluluk boyutuna ait üçüncü

denklemdaki Beta katsayısının (Beta=0,204), birinci denklemdaki Beta katsayısından (Beta=0,323) daha küçük olduğu görülmektedir.

Yapılan Sobel Testi sonucu (Sobel test istatistiği: 4.77083636, $p < 0,05$) psikolojik güçlendirmenin, sorumluluk boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumda H27₀ red edilmiştir.

H28₀ hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemini kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 62 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 62: Kendi Başına Karar Verme Boyutunun Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Normatif Bağlılık			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Kendi Başına Karar Verme	-	-	-	-	0,114	64,620*	0,337	8,039*
Adım 2	Kendi Başına Karar Verme	0,213	136,122*	0,462	11,667*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	-	0,160	47,643*	0,241	5,224*
	Kendi Başına Karar Verme	-	-	-	-			0,226	4,905*

* $p < 0,01$

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan kendi başına karar verme boyutunun, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; kendi başına karar verme boyutu, normatif bağlılık boyutunu pozitif (B=0,516) ve anlamlı ($p < 0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan kendi başına karar verme boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Regresyon analizi sonucuna göre; kendi başına karar verme boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif ($B=1,468$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan kendi başına karar verme boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutunu pozitif ($B=0,116$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Kendi başına karar verme boyutu üçüncü denklemde normatif bağlılığı pozitif ($B=0,346$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Son olarak aracı etkisinin ölçülmesi için birinci denklem ve üçüncü denklemde yer alan bağımsız değişken (Kendi başına karar verme) ve bağımlı değişken (Normatif bağlılık) arasındaki ilişki güçleri (Beta katsayıları) incelenmiştir. Tablo 62 incelendiğinde kendi başına karar verme boyutuna ait üçüncü denklemdeki Beta katsayısının ($Beta=0,226$), birinci denklemdeki Beta katsayısından ($Beta=0,337$) daha küçük olduğu görülmektedir.

Yapılan Sobel Testi sonucu (Sobel test istatistiği: 4.80369372, $p<0,05$) psikolojik güçlendirmenin, kendi başına karar verme boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumda H_{28_0} hipotezi red edilmiştir.

H_{29_0} hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 63 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 63: Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme Boyutunun Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirme Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Devam Bağlılığı			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	-	-	-	-	0,027	13,766*	0,163	3,710*
Adım 2	Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	0,246	164,001*	0,496	12,806*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	-	0,046	12,214*	0,162	3,226*
	Bilgi Paylaşımı ve Beceri Geliştirme	-	-	-	-			0,083	1,653**

* p<0,01, ** p>0,05

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunun, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu, devam bağlılığı boyutunu pozitif (B=0,159) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif (B=0,986) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutunu pozitif (B=0,079) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme

boyutu ise üçüncü denklemde devam bağlılığını anlamlı bir biçimde etkilememektedir ($p > 0,05$).

Yapılan Sobel Testi sonucu (Sobel test istatistiği: 3.06796431, $p < 0,05$) psikolojik güçlendirmenin, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasında tam aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumda H_{29_0} hipotezi red edilmiştir

H_{30_0} hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 64 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 64: Yenilikçi Performans İçin Koçluk Boyutunun Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Devam Bağlılığı			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	-	-	-	-	0,118	67,579*	0,344	8,221*
Adım 2	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	0,229	149,034*	0,478	12,208*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	-	0,120	34,344*	0,050	1,047**
	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	-	-	-	-			0,320	6,721*

* $p < 0,01$, ** $p > 0,05$

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yenilikçi performans için koçluk boyutunun, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; yenilikçi performans için koçluk boyutu, devam bağlılığı boyutunu pozitif ($B=0,452$) ve anlamlı ($p < 0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yenilikçi performans için koçluk

boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; yenilikçi performans için koçluk boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif (B=1,283) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yenilikçi performans için koçluk boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutunu anlamlı bir biçimde etkilememektedir ($p>0,05$). Bu bulgudan hareketle, aracı etkisinden söz edebilmek için gereken üçüncü koşul sağlanamamıştır. Bu durumda, psikolojik güçlendirmenin, yenilikçi performans için koçluk ile devam bağlılığı ilişkisinde aracılık etkisine sahip olmadığı sonucuna ulaşılmış ve H30₀ kabul edilmiştir.

H31₀ hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 65 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 65: Yetki Verme Boyutunun Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Devam Bağlılığı			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Yetki Verme	-	-	-	-	0,043	22,331*	0,206	4,726*
Adım 2	Yetki Verme	0,304	219,191*	0,551	14,805*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	-	0,054	14,325*	0,128	2,468**
	Yetki Verme	-	-	-	-	-	-	0,135	2,604*

* $p<0,01$, ** $p<0,05$

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yetki verme boyutunun, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; yetki verme boyutu, devam bağlılığı boyutunu pozitif ($B=0,303$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yetki verme boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; yetki verme boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif ($B=1,654$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan yetki verme boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutunu pozitif ($B=0,063$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir biçimde etkilemektedir. Yetki verme boyutu üçüncü denklemde devam bağlılığını pozitif ($B=0,199$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Son olarak aracı etkisinin ölçülmesi için birinci denklem ve üçüncü denklemde yer alan bağımsız değişken (Yetki verme) ve bağımlı değişken (Devam bağlılığı) arasındaki ilişki güçleri (Beta katsayıları) incelenmiştir. Tablo 65 incelendiğinde yetki verme boyutuna ait üçüncü denklemdeki Beta katsayısının ($Beta=0,135$), birinci denklemdeki Beta katsayısından ($Beta=0,206$) daha küçük olduğu görülmektedir.

Yapılan Sobel Testi sonucu (Sobel test istatistiği: 2.48409322, $p<0,05$) psikolojik güçlendirmenin, yetki verme boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumda $H31_0$ hipotezi red edilmiştir.

$H32_0$ hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 66 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 66: Sorumluluk Boyutunun Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Devam Bağlılığı			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Sorumluluk	-	-	-	-	0,039	20,172*	0,196	4,491*
Adım 2	Sorumluluk	0,233	152,531*	0,482	12,350*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	-	0,054	14,283*	0,141	2,848*
	Sorumluluk	-	-	-	-			0,128	2,588**

* p<0,01, ** p<0,05

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan sorumluluk boyutunun, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; sorumluluk boyutu, devam bağlılığı boyutunu pozitif (B=0,366) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan sorumluluk boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; sorumluluk boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif (B=1,837) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan sorumluluk boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutunu pozitif (B=0,069) ve anlamlı (p<0,01) bir biçimde etkilemektedir. Sorumluluk boyutu üçüncü denklemde devam bağlılığını pozitif (B=0,239) ve anlamlı (p<0,05) bir biçimde etkilemektedir. Son olarak aracı etkisinin ölçülmesi için birinci denklem ve üçüncü denklemde yer alan bağımsız değişken (Sorumluluk) ve bağımlı değişken (Devam bağlılığı) arasındaki ilişki güçleri (Beta katsayıları) incelenmiştir. Tablo 66 incelendiğinde sorumluluk boyutuna ait üçüncü

denklemdaki Beta katsayısının (Beta=0,128), birinci denklemdaki Beta katsayısından (Beta= 0,196) daha küçük olduğu görülmektedir.

Yapılan Sobel Testi sonucu (Sobel test istatistiği: 2.79988058, $p<0,05$) psikolojik güçlendirmenin, sorumluluk boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Bu durumda H32₀ hipotezi red edilmiştir.

H33₀ hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu amaçla üç ayrı regresyon denklemi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 67 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 67: Kendi Başına Karar Verme Boyutunun Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

		Psikolojik Güçlendirme				Devam Bağlılığı			
		R ²	F değeri	Beta	T	R ²	F değeri	Beta	T
Adım 1	Kendi Başına Karar Verme	-	-	-	-	0,067	36,340*	0,260	6,028*
Adım 2	Kendi Başına Karar Verme	0,213	136,122*	0,462	11,667*	-	-	-	-
Adım 3	Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	-	0,076	20,698*	0,106	2,187**
	Kendi Başına Karar Verme	-	-	-	-			0,211	4,359*

* $p<0,01$, ** $p<0,05$

Kurulan birinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan kendi başına karar verme boyutunun, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre; kendi başına karar verme boyutu, devam bağlılığı boyutunu pozitif (B=0,404) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon denkleminde bağımsız değişken olan kendi başına karar verme boyutunun, aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Regresyon analizi sonucuna göre; kendi başına karar verme boyutu, psikolojik güçlendirmeyi pozitif ($B=1,468$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir.

Kurulan üçüncü regresyon denkleminde bağımsız değişken olan kendi başına karar verme boyutu ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutu üzerindeki etkisine birlikte bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre; aracı değişken olan psikolojik güçlendirme, bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutunu pozitif ($B=0,052$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir biçimde etkilemektedir. Kendi başına karar verme boyutu üçüncü denklemde devam bağlılığını pozitif ($B=0,328$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir biçimde etkilemektedir. Son olarak aracı etkisinin ölçülmesi için birinci denklem ve üçüncü denklemde yer alan bağımsız değişken (Kendi başına karar verme) ve bağımlı değişken (Devam bağlılığı) arasındaki ilişki güçleri (Beta katsayıları) incelenmiştir. Tablo 67 incelendiğinde kendi başına karar verme boyutuna ait üçüncü denklemdeki Beta katsayısının ($Beta=0,211$), birinci denklemdeki Beta katsayısından ($Beta=0,260$) daha küçük olduğu görülmektedir.

Yapılan Sobel Testi sonucu (Sobel test istatistiği: 2.13014544, $p<0,05$) psikolojik güçlendirmenin, kendi başına karar verme boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumda H_{30} hipotezi red edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre çalışmada test edilen hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 68’de gösterilmiştir.

Tablo 68: Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZ	KABUL/ RED	AÇIKLAMA
H1 ₀ : Güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	RED	Çalışanların, yöneticilerinin kendileriyle bilgi paylaşımında buldukları ve becerilerini geliştirme yönünde liderlik davranışı gösterdikleri biçimindeki algıları, işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H2 ₀ : Güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	KABUL	

H30: Güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	RED	Çalışanların, yöneticilerinin kendilerine yetki verdiği biçimindeki algıları yaşa ve işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H40: Güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	KABUL	
H50: Güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	KABUL	
H60: Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	RED	Çalışanların işlerinden duydukları anlam algıları, cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H70: Psikolojik güçlendirmenin etki boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	RED	Çalışanların, işleri üzerinde etki sahibi oldukları biçimindeki algıları turizm eğitimi alma ve işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H80: Psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	KABUL	
H90: Psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	RED	Çalışanların, işlerini yapmak için gerekli olan yetkinliğe sahip oldukları biçimindeki algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H100: Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	RED	Çalışanların duygusal bağlılıkları, eğitim durumu ve turizm eğitimi almaya göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H110: Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	RED	Çalışanların normatif bağlılıkları, yaşa ve turizm eğitimi almaya göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H120: Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	RED	Çalışanların devam bağlılıkları, yaşa, eğitim durumuna ve işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H130: Güçlendirici liderlik davranışının boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	RED	Bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme, yenilikçi performans için koçluk, yetki verme ve sorumluluk boyutları, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptirler.
H140: Güçlendirici liderlik davranışının boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	RED	Yenilikçi performans için koçluk, yetki verme ve sorumluluk boyutları, normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.
H150: Güçlendirici liderlik davranışının boyutlarının örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	RED	Yenilikçi performans için koçluk boyutu devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.
H160: Psikolojik güçlendirmenin boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	RED	Anlam, etki ve yetkinlik boyutları duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptirler.
H170: Psikolojik güçlendirmenin boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	RED	Anlam ve özerklik boyutları, normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptirler.
H180: Psikolojik güçlendirmenin boyutlarının örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	RED	Etki ve özerklik boyutları, devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptirler.
H190: Güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile örgütsel		Liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı, duygusal bağlılığı kısmen psikolojik

bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir.
H20: Güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	Liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı, duygusal bağlılığı kısmen psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir.
H21: Güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	Liderin yetki verme davranışı, duygusal bağlılığı kısmen psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir.
H22: Güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	Liderin sorumluluk verme davranışı, duygusal bağlılığı kısmen psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir.
H23: Güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	Liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı, duygusal bağlılığı kısmen psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir.
H24: Güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	Liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı, normatif bağlılığı kısmen psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir.
H25: Güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	Liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı, normatif bağlılığı kısmen psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir.
H26: Güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	Liderin yetki verme davranışı, normatif bağlılığı kısmen psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir.
H27: Güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	Liderin sorumluluk verme davranışı, normatif bağlılığı kısmen psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir.
H28: Güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	Liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı, normatif bağlılığı kısmen psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir.
H29: Güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	Psikolojik güçlendirme, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahiptir.
H30: Güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	KABUL	
H31: Güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	Liderin yetki verme davranışı, devam bağlılığını kısmen psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir.

H32: Güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	Liderin sorumluluk verme davranışı, devam bağlılığını kısmen psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir.
H33 ₀ : Güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi yoktur.	RED	Liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı, devam bağlılığını kısmen psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, otel işletmelerinde güçlendirici liderlik davranışlarının ve çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel bağlılığa etkisi ve psikolojik güçlendirmenin, güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisi araştırılmıştır. Çalışmada, verilerin analizi aşamasında, öncelikle güçlendirici liderlik davranışları, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılığın, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri test edilmiştir.

Çalışmada ilk olarak güçlendirici liderlik davranışı boyutlarının, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunun, işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; diğer demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Ancak, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunun, işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiş olmasına rağmen; işletmede çalışma süresine ait gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutunun demografik özelliklere göre farklılığı test edildiğinde; bu boyutun, hiçbir demografik özelliğe göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yetki verme boyutunun ise yaş ve işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; diğer demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak yetki verme boyutunun, yaşa ve işletmede çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuş olmasına rağmen; yaş ve işletmede çalışma süresine ait gruplar arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk ve kendi başına karar verme boyutlarının ise, hiçbir demografik özelliğe göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Çalışanların demografik özelliklerinin, psikolojik güçlendirmenin anlam boyutuna ilişkin farklılığı incelendiğinde; cinsiyet, yaş ve eğitim durumu

özelliklerinde anlamlı bir farklılık olduğu; diğer demografik özelliklerde anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmüştür. Anlam boyutunda cinsiyet bakımından farklılıklar incelendiğinde; kadın çalışanların anlam algılarının, erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın çalışanların anlam algılarının daha yüksek oluşu; otel işletmelerinin, sanayi işletmelerinden farklı olarak hizmet sektöründe yer almaları ve kadınların aile yaşantısında geleneksel olarak üstlendikleri ve zaman içinde içselleştirebildikleri rolleri ile otel işletmelerinde yerine getirdikleri emek-yoğun ve hizmetle ilgili görevleri arasında bir paralellik kurmalarına bağlı olarak, yaptıkları işi daha anlamlı bulmaları ile açıklanabilir. Kat hizmetleri departmanında çalışan bir kadın çalışanın, otel işletmesinde yerine getirdiği temizlik hizmeti görevi ile evde yaptığı temizlik işleri arasında bir benzerlik görmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Anlam boyutunda yaşa ilişkin farklılığa bakıldığında; daha yaşlı çalışanların, daha genç çalışanlara göre yaptıkları işi daha anlamlı buldukları görülmüştür. Daha yaşlı çalışanların, daha genç çalışanlara göre anlam algılarının daha yüksek oluşunun nedenleri arasında; daha yaşlı çalışanların sektör deneyimlerinin daha fazla oluşuna bağlı olarak işleriyle kurmuş oldukları bağın uzun yıllar boyunca artarak güçlenmiş olması ve bunun sonucunda işlerini daha anlamlı bulmaları sayılabilir.

Eğitim durumu açısından anlam boyutundaki farklılığa bakıldığında; lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların, ön lisans düzeyindeki çalışanlara göre işlerini daha anlamlı buldukları görülmüştür. Bu durum, eğitim düzeyindeki yükselişin, çalışanların işlerinden duydukları anlam algısı üzerinde bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, yaptıkları işin arka planında yer alan ve eğitim hayatları boyunca elde ettikleri akademik bilgiye de sahip oldukları düşünülebilir. Eğitim hayatları boyunca kendilerini entelektüel açıdan da geliştirmeleri ve daha sonra iş hayatına atıldıklarında bu entelektüel bilgiyi, deneyimleriyle harmanlayıp işletmenin entelektüel sermayesinin önemli bir parçası haline gelmeleri nedeniyle; daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların işletme içinde yabancılaşma yaşama olasılığını azaltıcı zihinsel bir donanıma sahip oldukları ve yaptıkları işi, üst düzey gereksinimlerini karşılamada bir araç olarak görüp, onu daha anlamlı bulabilecekleri ifade edilebilir.

Psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun, demografik özelliklere göre farklılığı incelendiğinde; turizm eğitimi alma ve işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; diğer demografik özelliklere göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna göre, turizm eğitimi alan çalışanların, turizm eğitimi almayan çalışanlara göre etki algılarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bir otel işletmesinde çalışan ve turizm eğitimi almış olan bir çalışanın, turizm eğitimi almaya bağlı olarak; çalıştığı departmanda olan bitenler üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu şeklinde bir algıya sahip olmasının, turizm eğitimi almamış bir çalışana göre, daha yüksek bir olasılıkla mümkün olduğu ifade edilebilir. Etki boyutunun, işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiş olmasına rağmen; bu farklılığın işletmede çalışma süresine ait hangi gruplar arasında olduğu tespit edilememiştir.

Psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutunun, demografik özellikler bakımından farklılığının test edilmesi sonucunda; bu boyutun, hiçbir demografik özelliğe göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Yetkinlik boyutunun ise yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; diğer demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre; çalışanların yaşları arttıkça, işlerini yapmak için gerekli yetkinliğe sahip oldukları şeklindeki algılamalarının da arttığı görülmüştür. Bir işi yerine getirmek için gereksinim duyulan yeteneklerin geliştirilmesinin, zaman alıcı ve deneyim elde etmeye bağlı olduğu düşünülürse; çalışanların yaşları arttıkça, işi yapmak için gerekli yetenekleri de bu geçen süre zarfında geliştirebilecekleri ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle çalışma hayatında çalışanlar yaş aldıkça, yeteneklerini de geliştirebilmektedirler. Dolayısıyla, çalışanların yaşça daha ileri olmalarının, işlerini yerine getirmek için gereksinim duydukları yetenekleri zaman içinde geliştirmiş oldukları biçimindeki algılamaları üzerinde bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Çalışanların demografik özelliklerinin, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bakımından farklılıkları test edildiğinde; eğitim durumu ve turizm eğitimi almaya göre anlamlı bir farklılık olduğu; diğer demografik özelliklere göre ise anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, duygusal bağlılığın, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmesine rağmen; bu

farklılığın hangi gruplar arasında olduğu belirlenememiştir. Duygusal bağlılığın, turizm eğitimi alma bakımından farklılığı incelendiğinde ise; turizm eğitimi alan çalışanların, turizm eğitimi almayan çalışanlara göre duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların turizm alanında bir eğitim almış olmalarının; çalıştıkları işletme turizm sektöründe yer alan bir otel işletmesi olduğu için, çalışanların kendilerini işletmeye ait hissetmeleri ve onunla özdeşleşmeleri üzerinde bir etkisinin olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun, demografik özellikler bakımından farklılığı incelendiğinde; normatif bağlılığın yaş ve turizm eğitimi almaya göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; diğer demografik özelliklere göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Yaş açısından incelendiğinde; 26-30 yaş aralığında ve 41 ve üzeri yaş grubunda yer alan çalışanların, 31-35 yaş aralığında yer alan çalışanlara göre normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre; daha genç, yani çalışma hayatının henüz başında yer alan çalışanlar ile daha yaşlı, yani çalışma hayatında uzun yıllardır var olup deneyim kazanmış çalışanların; görece olarak çalışma hayatının ortalarında yer alan çalışanlara göre normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Yaş özelliğinin bu araştırmanın örnekleminde içerdiği gruplar arasındaki karşılaştırmaya göre, hem daha genç çalışanların, hem de daha yaşlı çalışanların, orta yaş grubunda yer alan çalışanlara kıyasla normatif bağlılıklarının daha yüksek çıkmasının; yaş ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin belirliliği konusunda bir kuşku doğurduğunu ifade etmek mümkündür. Bu nedenle, bir başka çalışmada yaş değişkeni ile normatif bağlılık arasındaki korelasyonel ilişkinin araştırılması önerilebilir.

Turizm eğitimi alma bakımından normatif bağlılıktaki farklılık incelendiğinde; turizm eğitimi alan çalışanların, turizm eğitimi almayan çalışanlara göre normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda, otel çalışanlarının turizm alanında bir eğitim almalarının, onların normatif bağlılıklarını arttırdığı ifade edilebilir. Özellikle turizm alanında eğitim almış olmak, otel çalışanlarının eğitim almış oldukları alanda yer alan bir işletmede çalışmaya kendilerini zorunlu hissetmeleri sonucunu doğurabilir. Dolayısıyla, otel işletmesi

çalışanlarının eğitimini almış oldukları alanda yer alan bir otel işletmesinde çalışmayı doğru bulmaları nedeniyle, onların normatif bağlılıklarının daha yüksek gerçekleştiği ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunun, demografik özellikler bakımından farklılığı test edildiğinde; devam bağlılığının yaş, eğitim durumu ve işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; diğer demografik özelliklere göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Yaş bakımından incelendiğinde; çalışanların yaşları düştükçe, devam bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle daha genç çalışanların devam bağlılıkları, daha yaşlı çalışanlara göre daha yüksektir. 25 yaş ve altı ve 26-30 yaş aralığındaki çalışanların deneyim eksikliği nedeniyle, yeni iş alternatiflerinin pek fazla olamayacağı açıktır. Olası iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle, daha genç çalışanlar, kendilerini işletmede kalmayı sürdürmek zorunda hissedebilirler.

Devam bağlılığı boyutunun eğitim durumu açısından farklılığı incelendiğinde; eğitim düzeyi daha düşük çalışanların, eğitim düzeyi daha yüksek çalışanlara göre daha yüksek bir devam bağlılığına sahip oldukları görülmüştür. Eğitim düzeyinin düşüklüğü ile uzmanlaşma ve yeni iş alternatiflerinin çokluğunun ters orantılı olması nedeniyle; eğitim düzeyi düşük olan çalışanların devam bağlılıklarının daha yüksek gerçekleşmiş olacağı söylenebilir.

İşletmede çalışma süresine göre devam bağlılığındaki farklılığa bakıldığında; işletmede çalışma süresi daha az olan çalışanların, daha yüksek olan çalışanlara göre devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Her ne kadar, bir işletmede uzun yıllar boyunca çalışmış olmanın, bir çalışanın örgütsel bağlılığını arttıracığı kabul edilebilirse de, bu araştırmada bunun tam tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu sonucun nedeni; otel işletmelerinde işgören devir hızının yüksekliği nedeniyle, bir otel işletmesinde çok uzun yıllar boyunca çalışma şansını elde edebilmiş çalışan sayısının azlığı ve çalışanların, çalıştıkları otel işletmesinden ayrılmak zorunda kalarak, elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusundan dolayı işletmeye yönelik bir devam bağlılığı geliştirmeleri olabilir.

Araştırmada güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerini araştırmak için gerçekleştirilen korelasyon analizleri sonucunda; tüm boyutların birbirleriyle istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve şiddet düzeyleri çok zayıf, zayıf, orta ve yüksek arasında değişen ilişkiler içinde oldukları ortaya konmuştur.

Bu çalışmada, güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirme boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde anlamlı etkilere sahip olacakları öngörülmüştür. Bu öngörüğü doğrulamak için yapılan basamaklı regresyon analizlerinden, söz konusu öngörüğü destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Güçlendirici liderlik davranışı boyutlarının, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkileri analiz edildiğinde; bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme, yenilikçi performans için koçluk, yetki verme ve sorumluluk boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, liderin çalışanlarla bilgi paylaşmasının ve onlara becerilerini geliştirmelerinde yardımcı olmasının; yenilikçi davranışta bulunmaları için onlara koçluk yapmasının; onlara yetki ve sorumluluk vermesinin, çalışanların örgüte duydukları duygusal bağlılığı arttırdığı ifade edilebilir.

Cevahir (2004) tarafından hazırlanan “Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde, güçlendirici liderliğin kendi kendine karar verme-beceri geliştirme, yenilikçi performans için koçluk ve sorumluluk boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif birer etkiye sahip olduğu; yetki vermenin ise duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Cevahir (2004)’in çalışmasının bu çalışmayı desteklediği nokta; her iki araştırmada da beceri geliştirme, yenilikçi performans için koçluk ve sorumluluk boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif birer etkiye sahip olmasıdır.

Gümüş (2013) tarafından hazırlanan “İlkokul Yöneticilerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü (Ankara İli Örneği)” başlıklı yüksek lisans tezinde, güçlendirici liderlik davranışının yetki verme, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme

boyutlarının duygusal bağıllık üzerinde anlamlı ve pozitif birer etkiye sahip olduğu; güçlendirici liderlik davranışının diğer boyutlarının ise duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma ile Gümüş (2013)'ün çalışmasında elde edilen sonuçlar karşılaştırıldığında; her iki çalışmada da yetki verme, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutlarının, duygusal bağıllık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Den Hartog ve De Hoogh (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, güçlendirici liderlik davranışlarının, çalışanların duygusal bağıllıklarını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanları karar verme sürecine dahil etme, onlara söz hakkı tanıma, yeteneklerine güvendiğini göstermek yoluyla öz-yeterlik duygularını artırma ve onlara bireyselleştirilmiş destek sağlama biçiminde tanımlanan güçlendirici liderlik davranışlarının, çalışanların duygusal bağıllıklarını arttırdığı görülmektedir.

Güçlendirici liderlik ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi araştıran bir başka çalışmada, Chen vd. (2011) güçlendirici liderliğin duygusal bağıllık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çünkü bu davranışlar, takım üyelerinin kendilerini kişisel olarak daha fazla sorumlu hissetmelerine ve takımlarındaki ve örgütlerindeki işle ilgili süreçlere ve işin çıktıklarına duygusal olarak bağlanmalarına yol açmaktadır. (Kim ve Beehr, 2018)'in çalışmasında, güçlendirici liderliğin, duygusal bağıllığı pozitif bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Güçlendirici liderin model oluşturma, rehberlik ve koçluk yapma ve çalışanlara işle ilgili becerilerini, yeteneklerini ve uzmanlıklarını arttırmaları için fırsatlar sunma gibi davranışları, çalışanların algılanan kişisel yetkinlik duygularını arttırabilir. Bu duygu, çalışanların duygusal bağıllık geliştirmeleri ile sonuçlanabilir.

Güçlendirici liderlik davranışı boyutlarının örgütsel bağıllığın normatif bağıllık boyutu üzerindeki etkileri analiz edildiğinde; yenilikçi performans için koçluk, yetki verme ve sorumluluk boyutlarının normatif bağıllık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif birer etkiye sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durumda, liderin çalışanlara yenilikçi performans için koçluk yapmasının; onlara

yetki vermesinin ve onları yaptıkları işten sorumlu tutmasının, çalışanların normatif bağlılıklarını arttırdığı ifade edilebilir.

Den Hartog ve De Hoogh (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, güçlendirici liderlik davranışının normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bir diğer çalışmada, güçlendirici liderlik davranışlarından yalnızca bilgi paylaşımı boyutunun, normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gümüş, 2013). Bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile Gümüş (2013)'ün çalışmasında elde edilen sonuçlar birbiriyle uyuşmamaktadır. Gümüş (2013)'ün araştırmasında bilgi paylaşımı boyutunun normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuşken; bu çalışmada, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutunun, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan, Gümüş (2013)'ün çalışmasında, bilgi paylaşımı boyutu dışında hiçbir güçlendirici liderlik davranışı boyutunun normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuşken; bu çalışmada, yenilikçi performans için koçluk, yetki verme ve sorumluluk boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif birer etkiye sahip oldukları bulunmuştur.

Güçlendirici liderlik davranışı boyutlarının, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi sonucunda; yenilikçi performans için koçluk boyutunun, devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Buna göre, liderin çalışanlara yenilikçi performans için koçluk yapmasının, onların devam bağlılıklarını arttırdığı söylenebilir.

Cevahir (2004)'in çalışmasında, sorumluluk boyutunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye; yenilikçi performans için koçluk ve kendi kendine karar verme-beceri geliştirme boyutlarının ise anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Yetki vermenin ise, devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Cevahir (2004)'in çalışması ile bu çalışma karşılaştırıldığında; bu çalışmada yenilikçi performans için koçluk boyutunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuşken; Cevahir

(2004) yenilikçi performans için koçluk boyutunun devam bağlılığı üzerindeki etkisinin negatif olduğu biçiminde bir sonuca ulaşmıştır. Bu çalışmanın örneklemini oluşturan otel işletmesi çalışanlarının, yöneticileri tarafından gösterildiğini algıladıkları ve onların yaratıcı yönlerini destekleyen yenilikçi performans için koçluk davranışının, o işletmeye özgü bir üstünlük haline geldiği ve başka bir işletmeye geçmeleri durumunda yöneticilerinin koçluk davranışını yitirecekleri düşüncesiyle, işletmeye devam bağlılığı geliştirmiş oldukları ifade edilebilir.

Psikolojik güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkileri analiz edildiğinde; anlam, etki ve yetkinlik boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, çalışanlar işlerini anlamlı bulduklarında; çalıştıkları departmanda olup bitenler üzerinde etki sahibi olduklarını hissettiklerinde ve işlerini yapabilmek için gerekli yetkinliğe sahip olduklarını düşündüklerinde, duygusal bağlılıklarının arttığı söylenebilir.

Liden, Wayne ve Sparrowe (2000)'un çalışmasında, psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediği bulunmuştur. Meyer, Becker ve Vandenberghe (2004) içsel motivasyon türleri ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu, özellikle duygusal bağlılığı uyarmaktadır çünkü iş rolünün talepleri ile bireyin gereksinimleri ve değerleri arasındaki uyumu içermektedir (Seibert, Wang ve Courtright, 2011). Güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini daha yeterli görecekle ve işlerini ve örgütlerini daha anlamlı bir biçimde etkileyebileceklerdir. Bu durum da onların örgütlerine daha güçlü bir bağlılık geliştirmelerine yol açabilecektir. Çünkü, kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hisseden çalışanlar, örgütlerine daha fazla bağlanarak örgütlerine olan borcunu ödemek isteyeceklerdir. Diğer bir ifadeyle, işlerini yüksek düzeyde anlamlı bulan çalışanlar, örgütlerine daha fazla bağlılık göstereceklerdir (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004).

Diğer bir çalışmada, Spreitzer (1997) psikolojik güçlendirmenin “anlam” boyutu ile “iş ile ilgili stres” arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Buna göre,

işlerini çok fazla anlamlı bulan çalışanlar örgütlerine daha güçlü bir duygusal bağlılık geliştirecekler ve bu durum da onların işleriyle ilgili daha yoğun bir stres yaşamalarına yol açacaktır (Erdem, 2009). Bu çalışmada da yukarıdaki çalışmaların sonuçlarına benzer bir biçimde, psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gümüş (2013) tarafından hazırlanan “İlkokul Yöneticilerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü (Ankara İli Örneği)” başlıklı yüksek lisans tezinde psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Benzer bir biçimde Kraimer, Seibert ve Liden (1999)’ın çalışmasında da, etki boyutunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Daha yüksek düzeyde etki duygusuna sahip olan psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar, örgütlerinde daha fazla kişisel kontrole sahip olduklarını düşünebilirler ve böylece örgütte kalmayı isteyerek örgüte daha yüksek düzeyde bir duygusal bağlılık geliştirebilirler. Doğan ve Demiral (2009) akademisyenlerden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, etki boyutunun duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre, akademisyenler çalıştıkları bölümde olup bitenler üzerinde etki ve denetim duygusuna sahip olduklarında, örgüte olan duygusal bağlılıkları da artış göstermektedir. Bu çalışmada da psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Jha (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Aydoğdu (2013) “An Empirical Study of the Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment: The Mediating Role of Empowerment” başlıklı doktora tezinde de aynı sonucu elde etmiştir. Bu çalışmada da benzer şekilde, yetkinlik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Psikolojik güçlendirmenin boyutlarının, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerindeki etkileri incelendiğinde; anlam ve özerklik boyutlarının, normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar işlerini anlamlı bulduklarında ve işlerini serbestçe yapabildiklerinde, normatif bağlılıklarının arttığı ifade edilebilir.

Jha (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, psikolojik güçlendirmenin anlam ve özerklik boyutlarının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları bulunmuştur. Aydoğdu (2013)'nin çalışmasında da anlam ve etki-özerklik boyutlarının normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, bu araştırmanın vardığı sonuçları desteklemektedir. Doğan ve Demiral (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun, akademisyenlerin normatif bağlılığını anlamlı ve negatif bir biçimde etkilediği bulunmuştur. Bu bulgunun nedeni olarak, akademisyenlerin çalıştıkları üniversiteyi, işlerini yapmalarını sağlayan bir araç olarak değerlendirmeleri ve çalıştıkları üniversitenin onlar için bir anlam ifade etmemesinden ötürü, kendilerini çalıştıkları üniversiteye karşı sorumlu hissetmemeleri ifade edilebilir (Doğan ve Demiral, 2009). Bu çalışmada ise otel işletmesi çalışanlarının algıladıkları anlam boyutunun, normatif bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, yöneticilerin, çalışanlara, işlerini daha anlamlı bulmalarını mümkün kılacak bir biçimde güçlendirici liderlik davranışında bulunmalarının bir karşılığı olarak; çalışanlar, örgütte kalmayı kendileri için ahlaki bir ödev olarak değerlendirebilirler.

Karakaş ve Serçek (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, psikolojik güçlendirmenin anlam ve yeterlik boyutlarının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif birer etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu çalışma ile Karakaş ve Serçek (2014)'in çalışması karşılaştırıldığında; her iki çalışmada da anlam boyutunun, normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif etkilediği görülmektedir.

Psikolojik güçlendirme boyutlarının, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi ile; etki ve özerklik boyutlarının devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları

belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların çalıştıkları departmanda olan bitenler üzerinde etki sahibi olmalarının ve işlerini serbestçe yapabilmelerinin, onların devam bağlılıklarını arttırdığı ifade edilebilir.

Aydoğdu (2013) çalışmasında psikolojik güçlendirmenin etki ve özerklik boyutlarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Bu çalışmada da benzer bir sonuç elde edilmiştir. Ancak Jha (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada psikolojik güçlendirmenin hiçbir alt boyutu ile devam bağlılığı arasında bir ilişki saptanamamıştır. Bu çalışmada ise çalışanların işleri ve örgütte olup bitenler üzerinde etki sahibi oldukları ve işlerini serbestçe yapabildikleri şeklindeki algılamalarının devam bağlılığına etkisi incelendiğinde; çalışanların, aynı etki ve özerklik duygusuna başka işletmelerde sahip olamayacakları düşüncesiyle, örgütte kalmayı sürdürmeye istekli oldukları söylenebilir. Bu durumda örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti nedeniyle, çalışanların devam bağlılığı geliştirmiş oldukları ifade edilebilir.

Karakaş ve Serçek (2014)'in çalışmasında psikolojik güçlendirmenin yalnızca yeterli boyutunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu; diğer boyutların devam bağlılığı üzerinde anlamlı etkilere sahip olmadıkları bulunmuştur. Oysa bu çalışmada yetkinlik boyutunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme hissine sahip olan çalışanlar, daha yüksek düzeyde bir yetkinlik algısına sahip olacaklar ve böylelikle bu çalışanların devam bağlılıkları (örgütte kalmak zorunda oldukları biçimindeki duyguları) ortaya çıkmayacaktır (Jha, 2011).

Bu çalışmada, otel yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarının psikolojik güçlendirme aracılığıyla örgütsel bağlılığı etkileyeceği ön görülmüş ve bu bağlamda çalışmada güçlendirici liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü araştırılmıştır. Otel işletmelerinde güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarını inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte; güçlendirici liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü otel işletmelerinde araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmanın bu özelliğiyle literatüre ve turizm sektörüne katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Aracılık testleri kapsamında ilk olarak; güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi araştırılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu ortaya konmuştur. Buna göre, liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa duygusal bağlılığının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun nedeni olarak, liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışında bulunmasına karşın; örgüt içinde güçlendirmenin önünde engel oluşturan koşulları ortadan kaldırmaması nedeniyle, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmemelerine bağlı olarak duygusal bağlılıklarının daha düşük düzeyde gerçekleşmiş olabileceği ifade edilebilir.

Güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini test eden regresyon analizleri sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, yenilikçi performans için koçluk ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa, duygusal bağlılığının daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Liderin yenilikçi performans için koçluk davranışında bulunmasının, çalışanlarda öz-yeterlik algılarının oluşmasını yeterince desteklememesi nedeniyle çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmemelerine bağlı olarak; duygusal bağlılıklarının daha düşük düzeyde gerçekleşmiş olabileceği söylenebilir.

Güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini araştıran regresyon analizleri sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, yetki

verme ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle, liderin yetki verme davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa duygusal bağıllığının daha düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Liderin çalışanlara yetki vermesine karşın, çalışanlar kendilerine devredilen yetkiyi layıkıyla kullanabilecek işle ilgili ve psikolojik olgunluğa sahip değillerse; içsel görev motivasyonlarının artması beklenmeyebilir. Çalışanların daha düşük görev motivasyonuna sahip olmaları nedeniyle; liderin yetki verme davranışı, çalışanlarda psikolojik olarak güçlendirilmişlik hissine yol açmayabilir ve bu durum çalışanların kendilerini işletmeye daha düşük bir düzeyde ait hissetmeleri ile sonuçlanabilir.

Güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu ile örgütsel bağıllığın duygusal bağıllık boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini inceleyen regresyon analizleri sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, sorumluluk ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, liderin sorumluluk verme davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa duygusal bağıllığının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların kendilerine verilen sorumluluğu üstlenmeye ve yerine getirmeye henüz hazır olmamaları nedeniyle, bu sorumluluğu kullanmalarının öz-yeterlik algılarında bir yükselmeye neden olmayabileceği ve bu durumda da işletmeye duydukları duygusal bağıllık düzeylerinin düşük bir düzeyde gerçekleşmiş olabileceği ifade edilebilir.

Gerçekleştirilen regresyon analizleri ile, güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu ile örgütsel bağıllığın duygusal bağıllık boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda; kendi başına karar verme ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Yani, liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa duygusal bağıllığının daha düşük olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Çalışanlar, kararlarını nasıl verecekleri konusunda yeterince bilgili ve deneyimli değillerse, içsel görev motivasyonlarında bir yükselme yaşanmayabilir ve bu durumda, çalışanlar kendilerini işletmeyle yeterince özdeşleştiremeyebilirler.

Güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini test eden regresyon analizleri sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa normatif bağlılığının daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Çalışanlar, kendilerine sunulan bilgi ve fırsatları değerlendirmelerini mümkün kılacak örgüt içi koşullardan yoksunlarsa; işlerini daha anlamlı bulmaları mümkün olmayabilecek ve düşük düzeyde anlam duygusu, çalışanlarda daha düşük düzeyde bir normatif bağlılık oluşması ile sonuçlanabilecektir.

Güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini test eden regresyon analizleri sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, yenilikçi performans için koçluk ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, liderin yenilikçi performans için koçluk davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa normatif bağlılığının daha düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışanlar, işletme içinde yenilik yapmalarını mümkün kılacak düzeyde yaratıcı ve girişimci değillerse; işletme içinde özerk bir biçimde hareket ederek yenilikçi davranışlarda bulunabilecekleri biçimindeki algıları daha düşük düzeyde gerçekleşebilecek ve bu durumda da, işletmeye normatif bağlılık geliştirmeleri olasılığı zayıflayabilecektir.

Yapılan regresyon analizleri ile, güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisine sahip olup olmadığı test edilmiştir. Test

sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, yetki verme ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre liderin yetki verme davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa normatif bağlılığının daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların, yetki kullanımıyla beraber örgüt hiyerarşisindeki konularında da bir yükselme gerçekleşmesi biçimindeki beklentilerinin lider tarafından karşılanmaması durumunda; yetki kullanımı, çalışanların işle ilgili çıktılar üzerindeki etki ve denetim duygularında bir artışa yol açmayabilir ve böylece, çalışanlar, işletmede kalmayı kendileri açısından daha düşük düzeyde bir ahlaki ödev olarak görebilirler.

Güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisine sahip olup olmadığını araştıran regresyon analizleri sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, sorumluluk ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, liderin sorumluluk verme davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa normatif bağlılığının daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanların işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk üstlenmelerine karşın; bu sorumluluğu layıkıyla yerine getirebilecekleri yetkinliğe sahip olup olmadıkları konusunda kendilerine yeterince güvenmemelerine bağlı olarak, işletmeye daha düşük düzeyde bir normatif bağlılık geliştirmiş olabilecekleri söylenebilir.

Güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini test eden regresyon analizleri; psikolojik güçlendirmenin, kendi başına karar verme ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda, liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa normatif bağlılığının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar, kendi kararlarını kendilerinin vermeleri konusunda teşvik edilmekte olsalar da; verdikleri kararların

lider tarafından nihai olarak eyleme geçirilme aşamasında yeterince dikkate alınmaması nedeniyle; öz-yeterlik algılarında beklenen düzeyde bir yükselme gerçekleşmeyebilir ve bu nedenle, çalışanların, kendilerini işletmeye daha düşük düzeyde minnettar hissederek, daha düşük bir düzeyde normatif bağlılık geliştirmiş olabilecekleri ifade edilebilir.

Gerçekleştirilen regresyon analizleri ile, güçlendirici liderlik davranışının bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı analiz edilmiştir. Analiz sonuçları psikolojik güçlendirmenin, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Buna göre liderin bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa devam bağlılığına sahip olmadığı ortaya konmuştur. Liderin çalışanlarla bilgi paylaşması ve onlara becerilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunmasına karşın; çalışanlar, kendilerine sunulan bilgi ve fırsatları kullanmanın görev motivasyonlarında bir artışa yol açmayacağı ve kendi kariyer gelişimlerine pek bir katkı sağlamayacağı düşüncesi ile, işletmeye devam bağlılığı geliştirmemiş olabilirler.

Güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini test eden regresyon analizleri sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, yenilikçi performans için koçluk ile devam bağlılığı ilişkisinde aracılık etkisine sahip olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini araştıran regresyon analizleri sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, yetki verme ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, liderin yetki verme davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa devam bağlılığının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Çalışanların kendilerine

devredilen yetkiyi kullanmaları, onların öz-yeterlik algılarında yeterince yükselmeye yol açmıyorsa ve çalışanlar, başka işletmelerde de benzer yetki devri uygulamalarına erişebileceklerini düşünüyorlarsa; işletmeden ayrılmanın maliyetinin daha düşük olduğunu algılamış oldukları ifade edilebilir.

Yapılan regresyon analizleri ile, güçlendirici liderlik davranışının sorumluluk boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisine sahip olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonuçları, psikolojik güçlendirmenin, sorumluluk ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda, liderin sorumluluk verme davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa devam bağlılığının daha düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışanlar, işletme içerisinde üstlendikleri sorumluluklar ile eş değer kontrol ve değerlendirme mekanizmalarında söz sahibi olamıyorlarsa; bu durumda işle ilgili çıktılar üzerinde daha az etki ve denetim duygusuna sahip olabilecekleri ve bu nedenle de işletmede kalmanın kendileri için daha düşük düzeyde bir gereklilik olduğunu düşünebilecekleri ifade edilebilir.

Güçlendirici liderlik davranışının kendi başına karar verme boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisinin test edildiği regresyon analizleri sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, kendi başına karar verme boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, liderin kendi başına karar vermeyi teşvik etme davranışı olmasına karşın, bu davranış karşısında çalışan kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa devam bağlılığının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların kendi kararlarını kendilerinin vermeleri onların görev motivasyonlarını arttırmıyorsa ve işlerini özerk ve bağımsız bir biçimde yapmalarına katkı sağlamıyorsa; bu durumda kendi kararlarını vermelerinin yalnızca o işletmenin sahip olduğu bir üstünlük olduğu düşüncesine katılmamaları nedeniyle; çalışanların, işletmede kalmaya daha düşük bir düzeyde istekli olabilecekleri ifade edilebilir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara dayanarak, otel işletmelerinin yöneticilerine, işletme çalışanlarına ve konu üzerinde çalışan akademisyenlere bir takım önerilerde bulunmak mümkündür. Otel işletmelerinin insan kaynağını elinde tutmanın önemli bir aracı olarak değerlendirilebilecek örgütsel bağlılığı sağlamada; otel yöneticilerinin, çalışanları güçlendirici liderlik davranışlarında bulunmaları önem taşımaktadır. Bunun için yöneticiler çalışanlarıyla bilgi paylaşmalı; becerilerini geliştirmeleri sürecinde onlara yardımcı olmalı; yenilikçi davranışlarda bulunmaları için onlara rehberlik etmeli; yetkilerini onlarla paylaşmalı; işlerini yerine getirmeleri için gerek duydukları sorumluluğu onlara tanımalı ve kendi kararlarını kendilerinin vermesi konusunda onları desteklemelidirler. Söz konusu güçlendirici liderlik davranışlarıyla desteklenen çalışanların örgütlerine daha yüksek bir bağlılık geliştirebilecekleri ifade edilebilir. Bununla birlikte yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışında bulunmalarına karşın, çalışanların da kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmeleri gerekmektedir. Kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hisseden çalışanlar, işlerini daha anlamlı bularak, işyerinde etki sahibi olduklarını hissedecekler ve işlerini yapmak için gerekli yetkinliğe sahip olduklarına inanarak, işlerini serbest bir biçimde yapabildiklerini düşüneceklerdir. Yöneticiler tarafından sergilenen güçlendirici liderlik davranışlarıyla desteklenen ve kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hisseden çalışanların, örgütlerine daha fazla bağlılık gösterecekleri söylenebilir.

Bu çalışmada, yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışlarının, psikolojik güçlendirme aracılığıyla örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucu elde edilmiştir. Buna göre, çalışanlarına karşı güçlendirici liderlik davranışı sergileyen yöneticiler; çalışanların daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olmalarını sağlayabilmek için, onların kendilerini psikolojik olarak da güçlendirilmiş hissettikleri bir örgüt içi ortamı oluşturmaya da özen göstermelidirler. Yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışlarında bulunmalarına karşın, çalışanlar kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa, bu durumda daha düşük bir örgütsel bağlılığa sahip olacakları ifade edilebilir. Çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmelerini sağlamak için yöneticilerin, çalışanların işyerinde kendilerini

psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmelerinin önünde engel oluşturan örgüt içi faktörleri ortadan kaldırarak uygun bir örgüt ortamı yaratmaları önem taşımaktadır.

İşletme çalışanları, yöneticilerinin sergiledikleri güçlendirici liderlik davranışlarından olumlu yönde etkilenebileceklerdir. Yöneticiler kendileriyle bilgi paylaştıklarında; becerilerini geliştirmeleri için kendilerine yardımcı olduklarında; yenilikçi performans göstermeleri için rehberlik yaptıklarında; kendilerine yetki verdiklerinde; sorumluluk tanıdıklarında ve kendi başlarına karar vermelerini teşvik ettiklerinde, çalışanlar bu durumdan olumlu yönde etkilenebilecekler ve böylece kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedebileceklerdir. Bunun sonucunda da daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olabileceklerdir. Bu nedenle, çalışanlara, iş alternatiflerini değerlendirirken; güçlendirici liderlik davranışlarının ve psikolojik güçlendirme ortamının kurum kültürünün bir unsuru haline gelmiş işyerlerini seçmeleri önerilebilir. Otel işletmeleri çalışanları açısından değerlendirildiğinde; kurumsallaşmış otel işletmelerinde çalışabilmek için gereken eğitim, deneyim, yabancı dil bilgisi gibi öğeler açısından kendilerini donatmaları gerektiği ifade edilebilir.

Bu çalışma; güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile sınırlandırılmıştır. Gelecek çalışmalarda bu değişkenler iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, algılanan örgütsel destek, psikolojik sözleşme, iş performansı, örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık değişkenleriyle ilişkilendirilerek otel işletmelerinde araştırılabilir. Ayrıca bu çalışmada güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirme değişkenlerinin, birer bağımsız değişken olarak; örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Gelecek çalışmalarda, otel işletmelerinde; güçlendirici liderlik davranışının, psikolojik güçlendirme üzerindeki etkileri incelenebilir. Bu çalışmanın, otel işletmelerinde psikolojik güçlendirmenin, güçlendirici liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki aracı rolünü inceleyen ilk çalışma olduğu dikkate alındığında; gelecekteki çalışmalarda bu değişkenler arasındaki düzenleyicilik ilişkisinin araştırılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Aalateeg, S. (2017). "Literature Review on Leadership Theories", *Journal of Business and Management*, 19 (11); 35-43.

Ada, N.; Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 8 (2); 487-518.

Ahearne, M.; Mathieu, J. ve Rapp, A. (2005). "To Empower or Not To Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 90 (5); 945-955.

Aka, B. (2017). *Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma*, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, İzmir.

Akan, D. ve Sezer, Ş. (2014). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi Arasındaki İlişki", *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (2); 126-151.

Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, 1. Baskı, Ankara: Adalet Yayınevi.

Akova, O. (2017). *Liderlik Davranışı Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Performans Arasında Nedensellik Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Aksel, İ. (2008). *Liderlik Teorileri*, Celalettin Serinkan (Editör). *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* içinde (ss. 33-61), 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.

Akşit, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*, İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Aktan, E.; Ağca, H. ve Çakmak, V. (2014). *Liderliğe Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar*, Pınar Altıok Gürel ve Recep Yılmaz (Editör). *Liderlik ve Çağdaş Boyutları* içinde (ss. 57-79). İstanbul: Derin Yayınları.

Alagöz, G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Antalya.

Albrecht, S. L. ve Andretta, M. (2011). “The Influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions in Community Health Service Workers: Test of a Model”, *Leadership in Health Services*, 24 (3); 228-237.

Algahtani, A. (2014). “Are Leadership and Management Different? A Review”, *Journal of Management Policies and Practices*, 2 (3); 71-82.

Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). “Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3); 75-94.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63; 1-18.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”, *Journal of Vocational Behavior*, 49; 252-276.

Alpar, R. (2017). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, 5. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Altın, Ş. (2017). *Perakendecilik Sektöründeki Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı, Meslek Etiği Algulamaları, İş Tatmini ve Tükenmişliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Kırıkkale.

Altınöz, M.; Çakıroğlu, D. ve Cop, S. (2012). “The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58; 322-330.

Altun, F. (2019). *İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 5. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Amundsen, S. ve Martinsen, Ø. L. (2014). “Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale”, *The Leadership Quarterly*, 25; 487-511.

Amundsen, S. ve Martinsen, Ø. L. (2015). “Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22 (3); 304-323.

Aras, G. (2013). *Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane.

Arnold, J. A.; Arad, S.; Rhoades, J. A. ve Drasgow, F. (2000). "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, 21; 249-269.

Arslan, E. (2017). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.

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. ve Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1; 261-286.

Asarkaya, Ç. (2015). *Psychological Empowerment: Antecedents, Correlates and Consequences*, Boğaziçi University, Institute for Graduate Studies in Social Sciences, Unpublished Doctoral Dissertation, İstanbul.

Aslan, Ş. (2009). "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1); 256-275.

Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*, Konya: Eğitim Yayınevi.

Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.

Ateş, A. (2019). *Farklılıkların Yönetimi ile İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Konya.

Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16): 1-20.

Aven, F. F.; Parker, B. ve McEvoy, G. M. (1993). “Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis”, *Journal of Business Research*, 26; 63-73.

Avolio, B. J.; Zhu, W.; Koh, W. ve 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.

Aydoğdu, S. (2013). *An Empirical Study of the Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment: The Mediating Role of Empowerment*, Okan University Institute of Social Sciences, Unpublished Doctoral Dissertation, İstanbul.

Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.

Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31; 151-176.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2005). “Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (2); 23-47.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19); 73-84.

Bakan, İ.; Büyükbeşe, T.; Erşahan, B. ve Güngören, M. (2012). “Güçlendiren Liderlik ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Teorik Bir Yaklaşım”, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4); 31-48.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İ.; Erşahan, B.; Büyükbeşe, T.; Doğan, İ. F. ve Kefe, İ. (2015). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7 (14); 201-222.

Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Balkan Akan, B.; Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2017). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma*, Çanakkale: Paradigma Akademi.

Baloğlu, N.; Karadağ, E. ve Gavuz, Ş. (2009). “Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillерinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması”, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2); 457-479.

Baltaş, A. (2013). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 16. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6); 1173-1182.

Bartol, K. M. ve Martin, D. C. (1991). *Management*. USA: McGraw-Hill, Inc.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Third Edition, New York: The Free Press.

Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, 66 (1); 32-40.

Bedük, A. ve Tambay, A. (2014). "Personel Güçlendirme (Empowerment) ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (8); 319-338.

Bennis, W. G. (1989). "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", *Journal of Organizational Change Management*, 2 (1); 6-10.

Bhatnagar, J. (2007). "Predictors of Organizational Commitment in India: Strategic HR Roles, Organizational Learning Capability and Psychological Empowerment", *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (10); 1782-1811.

Bingöl, Ş. (2018). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Antrenörlerinin Örgütsel Sinizm ve Bağlılığının İncelenmesi*, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Malatya.

Bolat, O. İ.; Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2009). “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21); 215-239.

Bolat, T. (2003). “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3-4); 199-219.

Boudrias, J-S.; Gaudreau, P.; Savoie, A. ve Morin, A. J. S. (2009). “Employee Empowerment: From Managerial Practices to Employees’ Behavioral Empowerment”, *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (7); 625-638.

Bowen, D. E. ve Lawler III, E. E. (1992). “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When”, *Sloan Management Review*, 33 (3); 31-39.

Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). “Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (4); 1-14.

Bryman, A. (1996). *Leadership in Organizations*, Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy And Walter R. Nord (Editör) *Handbook of Organization Studies* içinde (pp. 276-292) London: Sage Publications.

Buchanan II, B. (1974). “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 19 (4); 533-546.

Buluç, B. (2009a). “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim*, 34 (152); 71-86.

Buluç, B. (2009b). “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57); 5- 34.

Burke, R. J.; Koyuncu, M.; Wolpin, J.; Yirik, Ş. ve Koyuncu, K. (2015). “Organizational Empowerment Practices, Psychological Empowerment and Work Outcomes among Frontline Service Employees in Five-Star Turkish Hotels”, *Effective Executive*, 18 (1); 42-65.

Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 22. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Byun, G. (2016). *The Antecedents and Consequences of Empowering Leadership: A Test Of Trickle-Down Effects*, Southern Illinois University, Department of Business Administration, Unpublished Doctoral Dissertation, Carbondale.

Can, A. (2017). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, 5. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Can, H.; Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Candan, H.; Canbolat, M. A. ve Öksüz, Y. S. (2015). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2); 255-266.

Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A.Ç. (2012). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (23); 132-156.

Certo, S. C. ve Certo, S. T. (2012). *Modern Management: Concepts and Skills*, Twelfth Edition, USA: Pearson Education Limited.

Cevahir, H. (2004). *Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Chang, L-C.; Shih, C-H. ve Lin, S-M. (2010). "The Mediating Role of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment for School Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, 47; 427-433.

Chen, G.; Sharma, P. N.; Edinger, S. K.; Shapiro, D. L. ve Farh, J-L. (2011). "Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-Level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 96 (3); 541-557.

Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. (2003). "The Relationship between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, 62; 490-510.

Chiang, C-F ve Jang, 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.

Ching, Y. Y. (2012). *Empowering Leadership Behaviors and Work Outcomes: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Need For Achievement*, Hong Kong Baptist University, The School of Business, Graduation Requirement for the Degree of Bachelor of Business Administration, Hong Kong.

Coleman, H. J. (1996). "Why Employee Empowerment is not Just a Fad", *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (4); 29-36.

Colquitt, J. A.; Lepine, J. A. ve Wesson, M. J. (2013). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, Third Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.

Conger, J. A. (1989). "Leadership: The Art of Empowering Others", *The Academy of Management Executive*, 3 (1); 17-24.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13 (3); 471-482.

Conger, J.A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Usa: Sage Publications Inc.

Cunningham, I; Hyman, J. ve Baldry, C. (1996). "Empowerment: The Power To Do What?", *Industrial Relations Journal*, 27 (2); 143-154.

Çakı, N. (2018). *İş'te Bağlılık: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24; 103-119.

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.

Çelebi, M. A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Çelik, V. O. (2015). "Spor Alanında Karizmatik Liderlerin Grup Bütünlüğü Üzerindeki Etkileri", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (14); 104-122.

Çetin, N. (2008). "Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23; 74-84.

Çokluk, Ö.; Şekercioglu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS Ve LISREL Uygulamaları*, 5. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Çolak, H. (2020). *Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinde Madde Kullanma Eğilimine Neden Olabilecek Bazı Psikolojik Parametrelerin İncelenmesi*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Gebze.

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

Çuhadar, M. T. (2005). “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25; 1-23.

Daft, R. L. (2000). *Management*, Fifth Edition, USA: The Dryden Press.

Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*, Fourth Edition, USA: Thomson South-Western.

Daft, R. L. (2010). *Management*, Ninth Edition, USA: South-Western.

Daft, R. L. (2012). *Management*, Tenth Edition, USA: South-Western.

Daft, R. L. ve Marcic, D. (2011). *Management: The New Workplace*, Seventh Edition, USA: South-Western.

Demir, C.; Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1); 129-152.

Demirdağ, Ş. A. (2019). *Otel İşletmelerinde Rekreatif Liderliğin İş Etiğine Etkisi: Animasyon Personeli Üzerine Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekreatif Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.

Den Hartog, D. N. ve De Hoogh, A. H. B. (2009). “Empowering Behaviour and Leader Fairness and Integrity: Studying Perceptions of Ethical Leader Behaviour From A Levels-Of-Analysis Perspective”, *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 18 (2); 199-230.

Dewettinck, K. ve Van Amejide, M. (2011). “Linking Leadership Empowerment Behaviour to Employee Attitudes and Behavioural Intentions: Testing the Mediating Role of Psychological Empowerment”, *Personnel Review*, 40 (3); 284-305.

Doğan, A. (2018). *Liderlik, Örgüt Kültürü ve Üretkenlik Karşısı İş Davranışları*, 1. Basım, İstanbul: Patriot Yayınları.

Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme (Empowerment)*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32; 47-80.

Doğru, Ç. (2018). “The Mediating Effect of Trust in Leader on the Relationship between Empowering Leadership and Employee Creativity”, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8 (15); 1539-1561.

Durmuş, B.; Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Dora Yayınları.

Ekiyor, A. ve Karagül, S. (2016). “Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İç Girişimciliğe Etkisi”, *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1 (3); 13-25.

Elsetouhi, A. M.; Hammad, A. A.; Nagm, A. A. ve Elbaz, A.M. (2018). “Perceived Leader Behavioral Integrity and Employee Voice in SMEs Travel Agents: The Mediating Role of Empowering Leader Behaviors”, *Tourism Management*, 65; 100-115.

Erdem, F. S. (2009). *Liderin Güçlendirme Davranışı, Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Kültürel Değişkenler Çerçevesinde İncelenmesi: Otomotiv Endüstrisinde Farklı Ülkelerde Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Yapılan Değerlendirme*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.

Erdoğan, F. B. (2019). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27); 275-303.

Eren Gümüştekin, G. (2012). *Personel Güçlendirme*, Derya Ergun Özler (Editör), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (ss.133-165), Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel Davranış: Örgüt ve Birey*, 1. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2015). “Empowering Leadership and Organizational Job Embeddednes: The Moderating Roles of Task Interdependence and Organizational Politics”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210; 3-10.

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*, 1. Basım, Ankara: Efil Yayınevi.

Erkutlu, H. V. (2018). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Fiedler, F. E. (1972). “The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation”, *Administrative Science Quarterly*, 17 (4); 453-470.

Fong, K. H. ve Snape, E. (2015). “Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-Level Mediating Model”, *British Journal of Management*, 26; 126-138.

Gedik, S. (2017). *The Effect of Empowering Leader Behaviors on Employees’ Psychological and Structural Empowerment: Public Bank Example*, İstanbul Bilgi University, Department of Organizational Psychology, Unpublished Master’s Thesis, İstanbul.

George, J. M. ve Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth Edition, England: Pearson Education.

Giderler, C. (2015). “Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*; 58-88.

Gordon, J. R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Görmüş, A. Ş.; Derer, E.; Gökakın, E.; Titiz, A. ve Şahin, T. (2015). “Bankacılık Sektöründe Astların Yöneticilerinin Mevcut Liderlik Davranışları ile İdeal Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılamaları”, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1); 1-14.

Gül, H. ve Çöl, G. (2003). “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3-4);163-184.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1); 37-56.

Gül, H. (2003). “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (1); 73-83.

Güllü, S. (2019). *Sporda Örgütsel Bağlılık ve İletişim*, 1. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Gümüş, A. (2013). *İlkokul Yöneticilerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü (Ankara İli Örneği)*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, 1. Baskı, İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Güney, S. (1992). “Fiedler’in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk’ün Önderliğinin Değerlendirilmesi”, *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 8 (23); 309-315.

Güney, S. (2007). *Liderlik* Salih Güney (Editör) *Yönetim ve Organizasyon* içinde (ss. 357-382). 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S. (2012a). *Liderlik*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Güney, S. (2012b). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Güney, S. (2016). *Davranış Bilimleri*, 10. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Güney, S. (2017). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Geliştirilmiş 2. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Hall, D. T.; Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). “Personal Factors in Organizational Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 15 (2); 176-190.

Hassan, S.; Mahsud, R.; Yukl, G. ve Prussia, G. E. (2013). “Ethical and Empowering Leadership and Leader Effectiveness”, *Journal of Managerial Psychology*, 28 (2); 133-146.

Hellriegel, D.; Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1998). *Organizational Behavior*, Eighth Edition, Ohio: South-Western College Publishing.

Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Third Edition, USA: Prentice-Hall.

Hitt, M. A.; Black, J. S. ve Porter, L. W. (2009). *Management*, Second Edition, New Jersey: Pearson Education.

Honold, L. (1997). "A Review of the Literature on Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, 5 (4); 202-212.

Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17 (4); 555-573.

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; 365-382.

Ivancevich, J. M. ve Matteson, M. T. (1999). *Organizational Behavior and Management*, Fifth Edition, USA: Irwin/McGraw-Hill.

Iverson, R. D. ve Deery, M. (1997). "Turnover Culture in the Hospitality Industry", *Human Resource Management Journal*, 7 (4); 71-82.

İbicioğlu, H. (1998). "Kavramsal Beceri ve Yaratıcı Liderlik", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4; 283-297.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.

İmamoğlu, E. B. ve Dönmez Turan, A. (2019). "Güçlendirici Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma", *İstanbul Management Journal*, 87; 27-48.

İmrek, M. K. (2003). *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Jago, A. G. (1982). "Leadership: Perspectives in Theory and Research", *Management Science*, 28 (3); 315-336.

Jex, S. M. ve Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Jha, S. (2011). "Influence of Psychological Empowerment on Affective, Normative and Continuance Commitment: A Study in the Indian IT Industry", *Journal of Indian Business Research*, 3 (4); 263-282.

Johns, H. E. ve Moser, H. R. (1989). "From Trait to Transformation: The Evolution of Leadership Theories", *Education*, 110 (1); 115-122.

Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33 (4); 499-517.

Karakaş, A. ve Serçek, S. (2014). "Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11 (2); 90-107.

Kavrayıcı, C. (2019). *Öğretmenlerin Mesleki Kimlik Alguları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Keklik, B. (2012). "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14 (1); 73-93.

Kerr, S. ve Schriesheim, C. (1974). "Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria-An Update Of Korman's 1966 Review", *Personnel Psychology*, 27; 555-568.

Kılınç, T. (1996). "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 25 (2); 67-108.

Kim, M. ve Beehr, T. A. (2018). "Empowering Leadership: Leading People To Be Present Through Affective Organizational Commitment?", *The International Journal of Human Resource Management*; 1-25.

Kim, M.; Beehr, T. A. ve Prewett, M. S. (2018). "Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25 (3); 257-276.

Kim, W. G.; Leong, J. K. ve Lee, Y (2005). "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment And Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant", *Hospitality Management*, 24; 171-193.

Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive*, 5 (2); 48-60.

Klagge, J. (1998). "The Empowerment Squeeze-Views From the Middle Management Position", *Journal of Management Development*, 17 (8); 548-558.

Koçak, H. (2019). *Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*, Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.

Koçak, S. (2016). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Psikolojik Sözleşme Üzerinde Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Rolü*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*, 18. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Konczak, L. J.; Stelly, D. J. ve Trusty, M. L. (2000). "Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument", *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2); 301-313.

Kopelman, R. E.; Prottas, D. J. ve Davis, A. L. (2008). "Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure", *Journal of Managerial Issues*, 20 (2); 255-271.

Korman, A. K. (1966). ““Consideration,” “Initiating Structure,” and Organizational Criteria”, *Personnel Psychology*, 19, 349-361.

Kotter, J. P. (1990). “What Leaders Really Do”, *Harvard Business Review*, 3; 103-111.

Kraimer, M. L.; Seibert, S. E. ve Liden, R. C. (1999). “Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Test of Construct Validity”, *Educational and Psychological Measurement*, 59 (1); 127-142.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*, Fifth Edition, New York: Irwin/McGraw-Hill.

Kunnan, A. J. (1998). “An Introduction to Structural Equation Modelling for Language Assessment Research”, *Language Testing*, 15 (3); 295-332.

Küçüközkan, Y. (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2): 86-115.

Lawter, L.; Kopelman, R. E. ve Prottas, D. J. (2015). “McGregor’s Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-Source Analysis”, *Journal of Managerial Issues*, 27 (1-4); 84-101.

Lee, A. N. ve Nie, Y. (2014). “Understanding Teacher Empowerment: Teachers’ Perceptions of Principal’s and Immediate Supervisor’s Empowering Behaviours, Psychological Empowerment and Work-Related Outcomes”, *Teaching and Teacher Education*, 41: 67- 79.

Lee, M. ve Koh, J. (2001). “Is Empowerment Really a New Concept?”, *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (4); 684-695.

Lee, S. E. (2013). *Job Satisfaction among Staff Nurses in Relation to Leader Empowering Behaviors, Structural Empowerment and Psychological Empowerment*, The University of British Columbia, The Faculty of Graduate and Postdoctoral Studies, Unpublished Master’s Thesis. .

Liden, R. C.; Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2000). "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 85 (3); 407-416.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.

Liou, S. (2008). "An Analysis of the Concept of Organizational Commitment", *Nursing Forum*, 43 (3); 116-125.

Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi: SPSS Uygulamalı*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Sixth Edition, New York: McGraw Hill Company.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, Seventh Edition, USA: McGraw-Hill.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108 (2); 171-194.

Moore, L. G.; Hopkins, W. E. ve Hopkins, S. A. (1998). "Quality and Empowerment Programs: Dual Paths to Customer Satisfaction?", *Managing Service Quality*, 8 (2); 133-141.

Mottaz, C. J. (1989). "An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quarterly*, 30 (1); 143-158.

Mowday, R. T.; Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14; 224-247.

Mujka, F. (2011). *Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Namasivayam, K.; Guchait, P. ve Lei, P. (2014). “The Influence of Leader Empowering Behaviors and Employee Psychological Empowerment on Customer Satisfaction”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (1); 69-84.

Naralan, A.; Yıldız, İ.ve Kahya, C. (2013). “Dönüştürücü Liderlik Algısı ile Bilgi Yönetimi Kabiliyetleri Arasındaki İlişkiler: KOSGEB İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20; 65-87.

Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Ninth Edition, USA: McGraw-Hill.

Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Eleventh Edition, USA: McGraw-Hill.

Northouse, P. G. (2014). *Liderlik: Kuram ve Uygulamalar*, C. Şimşek (Çeviren), İzmir: Sürat Basım Reklamcılık ve Eğitim Araçları San. Tic. AŞ.

Onay Özkaya, M.; Deveci Kocakoç, İ. ve Karaa, E. (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2); 77-96.

O'Reilly, C. (1989). “Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, *California Management Review*, 31 (4); 9-25.

O'Reilly III, C. ve Chatman, J. (1986). “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3); 492-499.

Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Ömürganülşen, M. ve Sevim, L. (2005). “REDDIN’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 12 (2); 91-103.

Özalp, İ.; Eren, G. ve Öcal, H. (1992). “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, 10 (1-2); 161-205.

Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16); 53-82.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özkara, Z. U. ve Sağlam Arı, G. (2019). *Örgütlerde Güven ve Liderlik: Kavramlar-Kuramlar-Modeller ve Uygulama*, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Parker, L. E. ve Price, R. H. (1994). “Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers’ Sense of Control over Decision Making”, *Human Relations*, 47 (8); 911-928.

Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2015). *Motivasyon Ünsal Sığırı ve Sait Gürbüz (Editör) Örgütsel Davranış içinde (ss. 137-174)*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Patiar, A. ve Mia, L. (2009). “Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence From Luxury Hotels in Australia”, *International Journal of Hospitality Management*, 28 (2); 254-262.

Peachey, G. A. (2002). *The Effect of Leader Empowering Behaviours on Staff Nurses Workplace Empowerment, Psychological Empowerment, Organizational Commitment, and Absenteeism*, McMaster University, The School of Graduate Studies, Unpublished Doctoral Dissertation.

Pelit, E. (2015). *İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Ankara: Gece Kitaplığı

Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9; 43-59.

Polston-Murdoch, L. (2013). "An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor-Related Commitment, and Gender", *Emerging Leadership Journeys*, 6 (1); 13-44.

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.

Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). "Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 65; 157-177.

Randeniya, R.; Baggaley, N. ve Rahim, M. A. (1995). "Total Quality Management: The Need To Uncouple Empowerment", *Total Quality Management*, 6 (3); 215-220.

Randolph, W. A. ve Kemery, E. R. (2011). "Managerial Use of Power Bases in a Model of Managerial Empowerment Practices and Employee Psychological Empowerment", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (1); 95-106.

Raub, S. ve Robert, C. (2010). "Differential Effects of Empowering Leadership on In-Role and Extra-Role Employee Behaviors: Exploring the Role of Psychological Empowerment and Power Values", *Human Relations*, 63 (11); 1743-1770.

Raub, S. ve Robert, C. (2013). "Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample", *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (2); 136-148.

Reichers, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10 (3); 465-476.

Richardson, L. (2019). *The Relationship between Leader Empowering Behaviors and Employees' Structural and Psychological Empowerment among Mental Health Professionals*, Grand Canyon University, Unpublished Doctoral Dissertation.

Riggio, R. E. (2016). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*, Kerim Özcan (Çeviren), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management*, Eleventh Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P ve Judge, T. A. (2013). *Liderlik*, Azmi Yalçın (Çeviren) *Örgütsel Davranış* içinde (ss. 374-416), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

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

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Bursa: MKM Yayınları.

Sağlam Arı, G. ve Ergeneli, A. (2003). “Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1); 129-149.

Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2018). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Schermerhorn, J. R. (1996). *Management*, Fifth Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1997). *Organizational Behavior*, Sixth Edition, USA: John Wiley & Sons.

Seçgin, Y. (2014). *Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Tokat.

Seibert, S. E.; Wang, G. ve Courtright, S. H. (2011). “Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review”, *Journal of Applied Psychology*, 96 (5); 981-1003.

Sheldon, M. E. (1971). “Investments And Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 16 (2); 143-150.

Sığrı, Ü.; Tabak, A. ve Güngör, H. (2010). “Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (17); 51-66.

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Journal of Yasar University*, 4 (15); 2381-2402.

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

Spreitzer, G. M.; De Janasz, S. C. ve Quinn, R. E. (1999). “Empowered To Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership”, *Journal of Organizational Behavior*, 20; 511-526.

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.

Stogdill, R. M. (1950). “Leadership, Membership and Organization”, *Psychological Bulletin*, 47 (1); 1-14.

Sungur, O. (2010). *Korelasyon Analizi*, Şeref Kalaycı (Editör) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* içinde (ss. 115-127), 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Şahin, A. (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 523-547.

Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi.

Şahin, S. (2005). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)”, *Eğitim ve Bilim*, 30 (135); 39-49.

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

Şimşek, M. Ş.; Çelik, A. ve Akgemci, T. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 9. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, N. (2004). *Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektörü'nde Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Tabak, A. ve Sığrı, Ü. (2015). *Liderlik*, Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz (Editör) *Örgütsel Davranış* içinde (ss. 374-429). İstanbul: Beta Yayınları

Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2); 135-154.

Tamer, İ.; İyigün, N. Ö. ve Sağlam, M. (2014). "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (8); 187-202.

Tandoğan, H. T. (2002). *Dönüştürücü ve İlgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Taş, A. ve Çetiner, A. (2011). "Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (2); 369-392.

Taşkıran, E. (2006). "Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2); 169-183.

Taşlıyan, M. ve Pekkan, N. Ü. (2017). “Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Oteller Örneği”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1); 30-41.

Tengilimoğlu, D. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14); 1-16.

Tetik, S. (2014). “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 21 (1); 267-280.

Tevrüz, S.; Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2016). *Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım*, 4. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti,

Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). “Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation”, *Academy of Management Review*, 15 (4); 666-681.

Tolay, E.; Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). “Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, 12 (4); 449-465.

Topaloğlu, C. ve Dalgın, T. (2013). “Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Marmaris’te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (29); 277-301.

Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Tunçer, P. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.

Uçan, F. (2019). *Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyumu Bağlamında Kamu Personel Hareketliliği*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara. Barış Platin Kitabevi.

Uygur, A. (2015). *Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara: Barış Kitap.

Uysal, Ş. A.; Keklik, B.; Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15 (1); 25-57.

Vroom, V. H. ve Jago, A. G. (1995). “Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leader Participation”, *Leadership Quarterly*, 6 (2); 169-181.

Wahn, J. C. (1998). “Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment”, *Group & Organization Management*, 23 (3); 256-266.

Wehrich, H. ve Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective*, Tenth Edition, Usa: McGraw-Hill Inc.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. Vedat Üner (Çeviren), 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.

Wiener, Y. (1982). “Commitment in Organizations: A Normative View”, *Academy of Management Review*, 7 (3); 418-428.

Wilkinson, A. (1998). “Empowerment: Theory and Practice”, *Personnel Review*, 27 (1); 40-56.

Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (2); 17-34.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeşil, Y. (2016). *Kobilerde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Yıldırım, H. (2013). *Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı*, İsmail Bakan (Editör) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* içinde, (ss. 93-111), 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik Üzerine*, Müge Leyla Yıldız (Editör). *Liderlik Çalışmaları* içinde, (ss. 23-58). 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2014). “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (4); 607-637.

Yılmaz, İ. A. (2009). *Ağırlama İşletmeleri Yöneticilerinin Bilgiye ve Bilgi Yönetimine Yönelik Yaklaşımları: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Yoon, H. J. (2012). *Predicting Employee Voice Behavior: An Exploration of the Roles of Empowering Leadership, Power Distance, Organizational Learning Capability, and Sense of Empowerment in Korean Organizations*, The University of Minnesota, The Faculty of The Graduate School, Unpublished Doctoral Dissertation.

Yörük, D. ve DüNDAR, S. (2011). "Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1); 93-106.

Yücekaya, P. (2019). *Nepotizmin, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksek, A. E. (2005). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.

Yüksel, Ö. ve ErkuTLU, H. (2003). "Personeli Güçlendirme-Empowerment", *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 5 (1); 131-142.

Zhang, X. ve Bartol, K. M. (2010). "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal*, 53 (1); 107-128.

İşimle ilgili performans ve sonuçlardan sorumlu tutulurum.					
Yöneticim departmandaki tüm çalışanları müşteri tatmininden sorumlu tutar.					
Yöneticim sorunlar ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemekten ziyade kendi çözümlerime ulaşmam konusunda bana yardımcı olmaya gayret eder.					
Yöneticim işin yürütülmesinde etkili olan önemli konulara ilişkin kararlar almamda bana güvenir.					
Yöneticim işimde karşılaştığım sorunlara ilişkin kendi çözümlerimi geliştirmemde beni teşvik eder.					
Yöneticim istenen sonuçlara ulaşmam için gerekli bilgiyi benimle paylaşır.					
Yöneticim müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerekli bilgiyi bana sağlar.					
Yöneticim sorun çözme metodlarını kullanma konusunda beni teşvik eder.					
Yöneticim yeni beceriler geliştirmem için bana fırsat sağlar.					
Yöneticim departmanımızda öğrenmemize ve beceri geliştirmemize öncelik verir.					
Yöneticim benim için bir tecrübe olacağı düşüncesiyle hata yapma pahasına beni risk almaya yönlendirir.					
Başarma şansım düşük olmasına rağmen yeni fikirler denemem konusunda teşvik edilirim.					
Yöneticim hata yaptığımda beni suçlamaktan ziyade nasıl düzeltilebileceği konusuna odaklanır.					

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı X işareti ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
İşimle ilgili faaliyetler bireysel bazda benim için anlamlıdır.					
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.					
İşimdeki faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.					
İşim için gerekli yetenekleri zaman içinde geliştirdim.					
İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir.					
İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.					
İşyerimde işimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsatlar verilmektedir.					
Çalıştığım departmanda olup bitenler konusunda etkim çoktur.					
Çalıştığım departmanda olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim.					
Çalıştığım departmanda olup biten her şeyi, önemli ölçüde etkileyebilirim.					

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı X işareti ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.					
İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.					
İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
İşyerim benim için özel anlam taşıyor.					
İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.					
Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.					
İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerinin azlığıdır.					
İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.					
İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.					
İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.					

EK-2: Özgeçmiş