

SIKILIK-ESNEKLİK VE PERFORMANS: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ

TIGHTNESS-LOOSENESS AND PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

Öğr. Gör. Önder SAKAL

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Refahiye MYO, ondersakal@hotmail.com, Erzincan/Türkiye

Öğr. Gör. Recep MACİT

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Refahiye MYO, recepmacit@gmail.com, Erzincan/Türkiye

ÖZ

Bu çalışmada, sıklık-esneklik ile performans arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 197 turizm sektörü çalışanı oluşturmaktadır. Sıklık-esneklik ile psikolojik güçlendirme boyutlarından anlamlılık ve kontrol algısı arasında orta düzeyde pozitif korelasyon bulunmuştur. Anlamlılık ve kontrol algısı ile iş performansı arasında ki orta düzeyde olumlu ilişki literatür ile uyumludur. Sıklık-esneklik bileşeni ile çalışanın performans algısı arasında ılımlı pozitif ilişki gözlenmiştir. Regresyon analizi bulgularına göre Sıklık-esneklik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Sıklık-esneklik, psikolojik güçlendirme, performans.

ABSTRACT

In this study, the mediating role of psychological empowerment between tightness-looseness and performance was examined. The sample of the survey is composed of 197 tourism sector employees. A moderately positive correlation was found between tightness-looseness and psychological empowerment dimensions, meaning and control perception. The moderate positive relationship between meaning and control perception and job performance is consistent with the literature. A moderate positive correlation was observed between the tightness-looseness component and the performance perception of the employee. According to the findings of regression analysis, it is concluded that the relationship between tightness-looseness and job performance has an mediating role in psychological empowerment.

Keywords: tightness-looseness, psychological empowerment, performance.

1. GİRİŞ

Örgüt kültürü, mikro ve makro düzeyde örgüt üzerinde etkisi olan önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir (Schein, 1992; Schein, 1996; Cameron, 2004). Sıklık-esneklik (SE), örgüt kültürü perspektifinde örgütsel resmin daha net görülmesinde katkı sağlayacak önemli bir yapıdır. Gelfand, Nishii ve Raver (2006), SE'nin örgütsel değişkenlerin açıklanmasında ve ortamın davranış üzerindeki etkisinin anlaşılmasında önemli ve geçerli bir kültürel boyut olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca Wasti ve Fiş (2010), toplum ve birey düzeyde yapılan çalışmalarda kullanılan toplumsal kültür boyutlarının örgütsel düzeyde kullanılmasının uygun olacağını teorik olarak tartışmışlardır. "Toplumsal normların gücü ve topluluklar içinde ki yaptırım derecesi" olarak tanımlanan kültürel SE değişkeninin örgütsel çalışmalara konu edilmesi henüz çok yenidir (Wasti ve Fiş, 2010; Li, Fock ve Mattila, 2012) ve literatürün gelişmesi için araştırma çabalarına ihtiyaç vardır.

Buradan hareketle bu çalışmada, "norm ve kuralların davranışlara etkisini sorgulayan" (Wasti ve Fiş, 2010) SE boyutunun psikolojik güçlendirme ve performans ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma

modeli, özel sektörde esnekliğin daha yüksek olacağı varsayılarak ve Lawler ve ark. (1992, 1995)'nın güçlendirmenin performans üzerindeki olumlu etkilerinin hizmet firmalarında imalat firmalarından daha fazla olduğu tespitinden hareketle, turizm sektörü çalışanlarında test edilmiştir.

2.TEORİK ARKA PLAN

2.1.Kültürel sıklık-esneklik

Psikoloji literatüründeki “kişilik” ve “durumsallık” tartışmasına benzer bir tartışmanın konusunu; kültürel farklılıkların açıklanmasında, “değerler” ve “normlar” oluşturmaktadır. Davranışların açıklanmasında kültürel farklılıkların rolünün incelenmesinde “hakim paradigma” olan değerlere odaklanılırken, kültürel normlar ve kısıtlamalar, sosyal ağlar ve daha geniş toplumsal yapının bileşenleri ihmal edilmiştir. Davranışlardaki kültürlerarası farklılıkların açıklanmasında dışsal normların ve kısıtlamaların ihmal edilmesi Gelfand, Nishii ve Raver (2006)'a göre, "kültürel resmin en az yarısını açıklanamayacak şekilde bırakıyor". Gelfand, Nishii ve Raver (2006), kültürü anlama çabasında sadece “değerler”den faydalanılmasını sorgularken, SE’yi kültürlerarası farklılıkların açıklanmasında anlamlı ve geçerli bir boyut olarak literatüre sunmuştur. “Belirli bir topluluk içinde sosyal normların ve yaptırımların kapsam, önem ve etki gücü” (Wasti ve Fiş, 2010) olarak tanımlanan SE, Pelto (1968) tarafından kavramsallaştırılmıştır.

SE, toplumsal normların gücü ve yaptırım gücü (normlardan sapmanın toplumda ne ölçüde tolere edildiği) olmak üzere iki bileşenli bir yapıdır. Gelfand, Nishii ve Raver (2006)'a göre, psikoloji (Berry, 1966; 1967), sosyoloji (Boldt, 1978a, b) ve antropoloji (Pelto, 1968) alanından bilim insanları toplumsal normların ve yaptırım gücünün toplumsal normatif bağlamın önemli bir bileşeni olduğunu uzun zamandır savundu. Triandis (1989), kültürel farklılığın kritik ama ihmal edilmiş bir boyutu olarak gördüğü SE'nin diğer kültür boyutları ile ilişkili, ancak yine de ayrı bir yapı olduğunu vurguladı. En çok benzeştiği düşünülen bireycilik-toplulukçuluk boyutundan farklı bir yapı olduğu literatürde ortaya konmuştur (Carpenter, 2000; Chan, Gelfand, Triandis ve Tzeng, 1996; Triandis, 1989). Gelfand, Nishii ve Raver (2006)'a göre, kültür boyutlarının her biri farklı varyasyonları açıklıyor. Örneğin, bireycilik-toplulukçuluk (BT) davranışın grup ve diğerlerinden nasıl etkilendiği ile ilgilidir; güç mesafesi davranışın otorite tarafından nasıl etkilendiği ile ilgilidir; belirsizlikten kaçınma stres ve belirsizliğin davranışı nasıl etkilendiği ile ilgilidir; SE ise davranışın toplumsal normların gücü ve yaptırım gücünden nasıl etkilendiği ile ilgilidir.

2.1.1. Tarımsal toplumlar ve av-balıkçılık toplumları

Bir antropolog olan Pelto (1968), geleneksel toplumların sosyal normları ifade ettiklerini ve bunlara bağlı olduklarını ileri sürerek SE üzerine ilk kuramcı oldu. Pelto (1968) aynı zamanda nüfus yoğunluğu, akrabalık sistemleri ve ekonomik sistemler de dâhil olmak üzere SE için bir takım öncülleri tespit etmiştir. Sıkı toplum örneklerinde normların çok açık ve net bir şekilde dile getirildiğini ve normlardan sapanlara ağır yaptırımlar uygulandığını ifade etmiştir. Buna karşın, esnek toplum örneklerini, normların çok çeşitli alternatif kanallar vasıtasıyla dile getirildiği ve genel olarak formel düzen ve disiplin eksikliğinin olduğu ve sapma davranışlarına yüksek bir hoşgörünün gösterildiği şeklinde tasvir etmiştir. Ayrıca Pelto (1968)'ya göre hayatta kalmak için zorunlu olan zirai faaliyetlerde, gerekli eşgüdümü güçlendirmek için sıkı normların gerekliliği göz önüne alındığında, tarımsal toplumlar avcılık ve toplama topluluklarından daha sıklıdır.

SE’yi psikoloji alanı ile ilişkilendiren ilk çalışmalar “psikolojik farklılaşma” olgusuna odaklanmıştır (Bery, 1966; 1967; Witkin ve Berry, 1975). Bu çalışmalarda, sıkı yapılandırılmış tarımsal toplumdaki bireylerin, esnek yapılandırılmış av/balıkçılık ortamlarındaki bireylere göre daha düşük psikolojik farklılaşma sergiledikleri gösterilmiştir. Psikolojik farklılaşma, benliğin diğerlerinden ayrılma hissi olarak ifade edilebilir (Witkin ve Berry, 1975). Sosyoloji alanında SE “rol beklentileri” perspektifinde ele alınmıştır (Boldt, 1978a, 1978b; Boldt ve Roberts, 1979). Tarımsal topluluklarda bireylere ilişkin rol beklentileri açıkça tanımlanmıştır. Av ve balıkçılık toplumlarında ise, bireyin kendi tercihlerini kullanmalarını sağlayan belirsiz rol beklentileri söz konusudur.

2.1.2. Bireysel (özerk) benlik ve toplumsal (bağımlı) benlik

Triandis (1989), “The self and social behavior in differing social contexts” adlı çalışmasında sıkı ve esnek kültürleri benlik perspektifinde değerlendirmiştir. “Murphy, ‘kişinin, kendi algısının nesnesi olarak kendisini görmesi’ olarak tanımladığı benliğin, ‘başka bireyleri yaşantı ile beraber dokunan’ faaliyetler ile kazanıldığını belirtir. Kağıtçıbaşı ise, benliği kişinin kendisini nasıl tanımladığı, diğer bir ifade ile kendisi ile ilgili farkındalığı olarak tarif eder” (akt. Sakal ve Aytekin, 2014).

Triandis (1989: 514)'e göre, "esnek toplumlarda bireysel benlik örnekleme daha olasıdır, sıkı toplumlarda ise toplumsal benlik örnekleme daha olasıdır". Esnek kültürlerde bireysel benlik daha fazla ön plana çıkar. SE, kültür boyutlarından BT ile bu noktada benzerlik gösterir. Carpenter'ın (2000), BT ile SE arasında orta derecede korelasyon ($r = .44$) olduğuna ilişkin bulgusu bu yönüyle anlamlıdır.

2.1.3. Homojen ve heterojen kültürler

Pelto (1968), kültürlerin SE derecelerine göre sınıflandırılabilirliğini öne sürdü. Homojenlik ve heterojenlik kavramları bu sınıflandırma çabalarında sıklıkla vurgulanmıştır. SE normlar ve yaptırım gücü ile karakterize edildiğinden, sıkı kültürlerde bireyler arasında benzeşme artarken, esnek kültürlerde farklılaşma artacaktır. Bir kültür açık ve yaygın normlara sahipse ve bu normlara bağlılığı yakından takip ediyorsa, ortalamanın etrafında sıkı bir dağılım gösterir.

Triandis (1989), homojen kültürlerin "sıkı" ve heterojen kültürlerin esnek olduğunu ve sıkı bir kültürde, kabul edilebilir olarak görülen değerler ve davranışlarda çok fazla değişime izin verilmediğini, buna karşılık esnek kültürlerde oldukça yüksek tolerans olduğunu belirtir. Carpenter (2000: 41)'a göre, "Sıkı kültürlerde normlar açık ve sıkı bir şekilde uygulanmaktadır. Bireyler grup değerlerine uygun olmalı ve sapmaya karşı tolerans azdır. Bu kültürler, belirli tutum ve davranışlara göre homojen olma eğilimindedirler". Gelfand, Nishii ve Raver (2006), kültürel homojenlik ve sıklığın aralarındaki karşılıklı ilişkiyi güçlendireceklerini öngörmektedir: "Toplumlar arasındaki bireysel farklılıkların çeşitlilik derecesi, toplumsal bağlamın sıklık-esnekliğini pekiştirmekte ve sürdürmekte yardımcı olmaktadır. Esnek toplumlara kıyasla sıkılaştıran toplumdaki daha az çeşitlilik, bireylerin normatif beklentileri karşılıklı olarak güçlendirmesini sağlar ve sonuçta öngörülebilirliği ve düzeni artırır".

2.2. Psikolojik güçlendirme

1980'lerde, küresel rekabet ve kaliteyi sürekli iyileştirme yönündeki güçlü baskılar birçok Amerikalı işletmenin çalışanların güçlendirilmesi programlarını benimsemelerine yol açtı (Bowen ve Lawler, 1992; 1995; Lawler, Mohrman ve Ledford, 1995; Thomas ve Velthouse 1990). American Express, Xerox ve Federal Express gibi birçok büyük firma, çalışanları güçlendirmeye yönelik uygulamalarla hizmet sunumundaki üretim hattı yaklaşımını değiştirdi (Fernandez ve Moldogaziev, 2011; 2013). Nicel bulgular, bu güçlendirme programlarının karlılık ve çalışan memnuniyetinin artırılmasındaki başarısına işaret etmektedir (Bowen ve Lawler, 1992; 1995; Lawler, Mohrman ve Ledford, 1995). Ayrıca güçlendirme, Birleşik Krallık, Avustralya, Kanada, Fransa, İsveç, Norveç ve Birleşik Devletler'de gerçekleştirilen Yeni Kamu Yönetimi reformlarının önemli bir bileşenini oluşturmuştur (Fernandez ve Moldogaziev, 2011; 2013).

Çalışanların güçlendirilmesi konusunda yönetsel (yapısal) ve psikolojik olmak üzere iki bakış açısı bulunmaktadır. Yönetsel perspektif; güç, bilgi, ödül paylaşımını amaçlayan uygulamalara odaklanmıştır. Ortak kara alma, bilgi paylaşımını güçlendiren uygulamalar ve performansa dayalı ödüllendirme yönetsel perspektif politikalarına örnek olarak verilebilir (Bowen ve Lawler, 1992; 1995; Spreitzer, 2007). Bu yaklaşımın temel amacı örgütün yapısal niteliklerine müdahale edilerek çalışan davranışlarının iyileştirilmesidir (Ton, 2008). Yönetsel yaklaşıma önemli katkı sağlayan Kanter'e (1977) göre, işgören davranışlarında temel belirleyici örgüt yapısıdır. Çalışanın güçlendirilmiş davranışlar sergilemesinde belirleyici olan, kişilik veya yetiştirilme şekline ziyade, örgütün yapısal özelliklerinin kendisine sağladığı bilgi, destek, kaynak ve fırsat düzeyidir (akt. Ton, 2008; Kanter, 1977).

1980'li yılların sonundan itibaren, psikolojik perspektif (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; 1996; Thomas ve Velthouse, 1990) önem kazanmıştır. Thomas ve Velthouse (1990) çalışanın güçlendirilmesine yönelik yapısal uygulamalar ile güçlendirmeye ilişkin çalışanın algı durumunun (psikolojik güçlendirme) farklı olgular olduğunu vurgulamıştır. Bu kuramsal perspektif, çalışanların güçlendirilmesini, öz yeterlilik duygularının geliştiği (Conger ve Kanungo, 1988), bilişsel durum olarak tanımlanan motivasyonel bir yapı (Thomas ve Velthouse, 1990) olarak ele alır. Conger ve Kanungo (1988), güçlendirmeyi, Bandura'nın (1986) özyeterlilik kavramını vurgulayarak, çalışanın kendini gerçekleştirme kabiliyetinde artan inanç olarak tanımlamıştır. Thomas ve Velthouse (1990), bu kavramsallaştırmayı genişleterek, güçlendirmeyi, çalışanlara güçlendirme hissi yaşatan dört bilişsel kavram ile açıklamıştır. Modele göre çalışan, göreve ilişkin dört kişisel değerlendirme yapar: etki, yetkinlik, anlamlılık, seçim. Bir çalışan görevin bu dört yönünü olumlu değerlendirdiği ölçüde, daha yüksek görev motivasyonu hissedecek ve güçlenecektir (Fernandez ve Moldogaziev, 2013).

Spreitzer (1995), bu dört faktörü yeniden ele alarak ve geliştirdiği ölçme aracı ile işlemselleştirmiştir. Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirmenin bileşenlerini, yetkinlik (Bandura'nın özyeterlilik kavramının işle

ilgili yönünü temsil eder. Çalışanın, görev veya iş etkinliklerine ilişkin ne ölçüde yetkin olduklarına dair algısıdır.), etki (İş görenin görev veya iş etkinliklerinin sonuçları üzerinde ne kadar etkisinin olduğuna dair algısıdır.), anlam (işin gerekleri ile çalışanın inançları ve değerleri arasındaki uyuma dair algıyı ifade eder.), özerklik (çalışanın işle ilgili bağımsız karar alarak uygulayabileceği ve inisiyatif kullanabileceğine dair algısını ifade eder.) şeklinde tanımlamıştır.

Güçlendirme uygulamalarının, doğrudan veya dolaylı olarak performansı etkilediği (Bowen ve Lawler 1995; Conger and Kanungo 1988) ve işle ilgili tutumlar ile pozitif ilişkili olduğu (Kim 2002; Klecker ve Loadman 1996; Kuokkanen, Leino-Kilpi ve Katajisto 2003; Lawler, Mohrman ve Ledford 1992, 1995; Lee, Cayer ve Lan 2006; Sarmiento, Laschinger ve Iwasiw 2004; Seibert, Silver ve Randolph 2004; Ugboro ve Obeng 2000; Wright ve Kim 2004) araştırmacılar tarafından gösterilmiştir. Görgül araştırmalar, psikolojik güçlendirmenin, iş tatmini (Davies, Laschinger ve Andrusyszyn 2006; Fulford ve Enz, 1995), örgütsel bağlılık (Guthrie, 2001; Kirkman ve Rosen, 1999) ve inovasyon (Fernandez ve Moldogaziev 2013; Spreitzer 1995) ile olumlu bağlantısını ortaya koymuştur. Ayrıca, psikolojik güçlendirmenin olumlu performansla ilişkili olduğunu gösteren güçlü bir literatür oluşmuştur (Afzali, Motahari ve Loghman, 2014; Fernandez ve Moldogaziev, 2011; 2013; Spreitzer, 1995; 1996; Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse 1990; Erdem, Gökmen ve Türen, 2016; Çöl, 2008).

2.3. Değişkenler arası ilişkiler ve hipotezler

SE ve psikolojik güçlendirme ilişkisinin açıklanmasında örgüt yapılarına ilişkin mekanik-organik yapılar (Burns ve Stalker, 1994) şeklindeki bakış açısı kullanışlı olabilir. Mekanik örgütler, merkeziyetçiliğin yüksek olduğu, güç, bilgi paylaşımı ve ilişkilerin dikey düzlemde şekillendiği biçimsel yapılardır. Organik örgütler ise, ademi-merkeziyetçi, güç, bilgi paylaşımı ve ilişkilerin yatay düzlemde şekillendiği informal yapılardır. Esneklik eğilimi yüksek örgütler adem-i merkezi ve biçimsel olmayan yapılar (organik), sıklık eğilimi yüksek örgütlerde ise merkeziyetçi ve biçimsel bir yapı (mekanik) kendisini gösterir (Gelfand vd., 2006; Wasti ve Fiş, 2010). Quinn ve Spreitzer (1997: 38), güçlendirmenin açıklanmasında "mekanistik" ve "organik" olmak üzere iki farklı perspektife işaret eder. Yazarlar, bu perspektifler arasındaki en önemli farkın "insanların güven ve kontrol konusundaki varsayımları" olduğunu ifade etmişlerdir. Güçlü bir mekanik yapı, hiyerarşik, katı ve kısıtlayıcıdır ve kaynak ve bilgi desteğine erişimi kısıtlar. Bu, çalışanların çaresizlik ve hayal kırıklığı ve denetçilerine güvensizlik algılamalarına katkıda bulunur (Conger and Kanungo, 1988). Organik olarak yapılandırılmış bir organizasyon yapısal olarak daha yalın bir yapıdadır ve merkezi olmayan karar vermeyi kolaylaştırır ve kendi kaderini tayin ve takdir yetkisi sağlar (Joyce ve Slocum, 1984). Bununla birlikte Özel (2013), organik örgüt yapılarının motivasyonel güçlendirme ile pozitif ilişkili olduğunu önermiştir. Ayrıca, Miri ve ark. (2011) tarafından yapılan çalışmada mekanik organizasyon yapısı ile psikolojik güçlendirme arasında ters yönlü ilişki bulunmuş ve mekanik yapının personelin psikolojik güçlenmesini kısıtladığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle, sıkı örgütlerin psikolojik güçlendirme algısını kısıtlayacağını, esnek örgütlerde ise çalışanların psikolojik güçlendirme algısının artacağını değerlendiriyoruz.

Sıklık, normların gücü ve sapma için yaptırım (Pelto, 1968; Gelfand, Nishii ve Raver, 2006) ile karakterize olduğundan sıkı kültürlerde bireyler, seçim ve kontrol özgürlüğünün çok fazla olmadığını hissediyor olmalıdır (Uz, 2014). Sıkı kültürlerde "normatif kontrol ve denetimin yüksek olması nedeniyle örgütsel ve bireysel düzeyde farklılaşma azalır" (Wasti ve Fiş, 2010). Bu nedenle, benzer davranışlar ve uyum artarken (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006), bireyin davranış üzerindeki kontrol algısının azalması beklenir. Liden ve arkadaşları (1993), iş ve iş etkinlikleri üzerindeki kontrol algısı yüksek çalışanların, düşük kontrol algısına sahip çalışanlara göre daha yüksek performans gösterdiklerini rapor etmiştir. Spreitzer (1995), güçlendirilmiş çalışanların, yetkinlik ve etki düzeyleri arttıkça ekstra rol çabaları sergileyeceklerini vurgulamıştır.

Özerklik, "İşyerindeki davranışların sebebi ben miyim?" sorusunun cevabıdır (Ton, 2008). "Psikolojik farklılaşma" (Bery, 1966; 1967; Witkin ve Berry, 1975) ve "benlik" (Triandis (1989) perspektifinde sıkı kültürlerde bireyin bağımlılık algısının güçlü olması beklenir. Esnek kültürlerde ise, bireyin özerklik algısının artacağı söylenebilir. Thomas ve Tymon (1994) işlerin yürütülmesi konusunda özerkliğe sahip çalışanların, diğer işgörenlerden daha yüksek performans gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Liden v.d. 'ne (2004) göre; çalışan, işlerde özerklik algısı güçlendiğinde, çabalarının diğer grup üyelerinden ayırt edilebileceğine inanmaktadır. Katkı ve çabasının fark edilmesi çalışanın çabasını artırması için zemin oluşturur. Diğer taraftan, görevlerin yerine getirilmesinde birey kendisini diğerlerine bağımlı algıladığında, kişisel başarı hissi azalabilir (Manz ve Angle, 1986). Benzer şekilde örgütsel koşulların bireysel başarı gösterilmesini sınırladığı durumlarda, çalışan çaba göstermeme eğilimi içine girebilir (Jones, 1984).

H₁: SE ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı pozitif ilişki vardır.

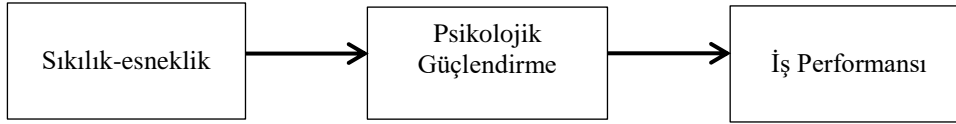
H₂: Psikolojik güçlendirme ile performans arasında anlamlı pozitif ilişki vardır.

H₃: SE ile performans arasında anlamlı pozitif ilişki vardır.

H₄: SE ile performans arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma ile SE ve performans arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünün olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Veri toplama tekniği anketir. Veri setinin analiz edilmesi için SPSS 19 istatistik paket programı kullanılmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Konya İlinde turizm sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplama yüz yüze anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiş, çalışmada toplam 197 kişiye ulaşılmıştır. Demografik özelliklere ilişkin elde edilen istatistiklerin bir kısmı şöyledir; cinsiyet, 110 erkek (%55,8), 83 kadın (%42,1), cevapsız 4 (%2); medeni durum, 97 bekâr (%49,2), 88 evli (%44,7) cevapsız 12 (%6,1). Katılımcıların yaş ortalaması yaklaşık 31 yıl ve ortalama çalışma süresi (mevcut işyerinde) yaklaşık 5 yıldır.

3.2. Ölçekler

Wasti ve Fiş (2010), örgüt yapısındaki organiklik düzeyini ölçmek amacıyla Khandwalla (1976) tarafından geliştirilen ölçeği, sıklık-esnekliğin ölçülmesinde uygun bir ölçme aracı olarak değerlendirmiş ve Türkçe'ye uyarlamışlardır. Ölçek, 7'li Likert tipinde iki uçlu 5 maddeden oluşmaktadır. Yüksek değerler, yüksek esnekliği temsil etmektedir.

İş performansını ölçmek amacıyla Dysvik ve Kuvaas (2011) tarafından geliştirilen, 10 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek, iş çabası (örnek ifade: Bilinçli olarak işimi yürütmek için çok uğraş veriyorum.) ve iş kalitesi (örnek ifade: Çalışmalarımın kalitesi genellikle yüksektir.) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. 5'li likert tipi (Kesinlikle katılmıyorum-Kesinlikle katılıyorum) ölçekte her alt boyut 5 ifade ile ölçülmektedir.

Psikolojik güçlendirmeyi ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. 7'li likert tipi ölçekte (Kesinlikle katılmıyorum-Kesinlikle katılıyorum) her alt boyut 3 ifade ile ölçülmektedir. Çalışmada ölçeğin anlam (örnek ifade: Yaptığım işin çok önemli olduğunu düşünüyorum.), etki (örnek ifade: Çalıştığım departmanda/bölümde gerçekleşen faaliyetler üzerinde önemli ölçüde benim sözüm geçer.) ve özerklik (örnek ifade: İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.) alt boyutları kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Faktör yük değerleri ve açıklanan varyans değerlerini içeren keşifsel faktör analiz sonuçları Tablo-1'de verilmiştir. Tablo-1'deki analiz sonuçları incelendiğinde, SE ölçeği; faktör yükleri 0,801 ile 0,873 arasında değişen 5 maddeden oluşmakta ve açıkladığı varyans yüzdesi %70,38'dir (Kaiser-Meyer-Olkin:0.865, Bartlett test değerleri: $[x^2(10)=556,876 p<0,001]$). Performans ölçeği; faktör yükleri 0,481 ile 0,742 arasında değişen 10 maddeden oluşmakta ve açıkladığı varyans yüzdesi %43,82'dir (Kaiser-Meyer-Olkin:0.871, Bartlett test değerleri: $[x^2(45)=636,354 p<0,001]$). Psikolojik güçlendirme ölçeğinden 4. ifade çıkartılarak 2 boyutlu yapı sağlanmıştır. Ölçekte etki ve özerklik ifadeleri aynı faktör altında toplanmıştır. Etki çalışanın sonuçlar üzerindeki, özerklik ise süreçler üzerindeki kontrol algısı olarak değerlendirilebilir. Buradan hareketle bu boyut "kontrol algısı" olarak adlandırılmıştır. Psikolojik güçlendirme ölçeği; anlamlılık alt boyutu faktör yükleri 0,833 ile 0,873 arasında değişen 3 madde, özerklik alt boyutu faktör yükleri 0,760 ile 0,859 arasında değişen 5 madde olmak üzere toplam 8 madde ve toplam varyans yüzdesi %75,44'dür (Kaiser-Meyer-Olkin:0.873, Bartlett test değerleri: $[x^2(28)=1016,047 p<0,001]$).

Genel olarak bakıldığında çalışmada kullanılan ölçeklerin madde faktör yük değerlerinin ve açıklanan varyans yüzdelilerinin kabul edilen sınır değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:

311-312). Tablo-2’de yer alan güvenilirlik bulguları, tüm faktörlerin Cronbach alfa değerlerinin literatürde kabul gören 0,70 (Gürbüz ve Şahin, 2016; Nunnally, 1978) değerinin üzerinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve alt boyutları		Faktör yükleri	Varyans yüzdesi
Sıklık-esneklik	SE2	,873	70,38%
	SE1	,867	
	SE5	,829	
	SE3	,823	
	SE4	,801	
Anlamlılık	PG1	,873	75,44%
	PG3	,854	
	PG2	,833	
Kontrol algısı	PG9	,859	
	PG5	,819	
	PG8	,816	
	PG7	,803	
	PG6	,760	
Performans	P4	,742	
	P1	,741	
	P3	,690	
	P5	,689	
	P2	,683	
	P8	,670	
	P9	,664	
	P10	,635	
	P6	,582	
	P7	,481	

Tablo 2: Cronbach Alfa Güvenirlik Değerleri

Değişkenler	Madde sayısı	Madde toplam korelasyon aralığı	Cronbach Alfa
Sıklık-esneklik	5	0,692-0,790	0,892
Anlamlılık	3	0,731-0,770	0,865
Kontrol algısı	5	0,703-0,807	0,905
Performans	10	0,395-0,633	0,848

1., 2., ve 3. hipotezleri test etmek amacıyla veri setine pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo-3’de yer almaktadır.

Analiz bulgularına göre esneklik boyutu ile performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif korelasyon bulunmuştur ($r=0.337$, $p<0,001$). Bu sonuca göre, “esneklik ile performans” birlikte artmakta veya azalmaktadır. Bu bulgulara göre H_3 hipotezi desteklenmiştir. Bulgulara göre esneklik ile psikolojik güçlendirme alt boyutları anlamlılık ($r=0.431$, $p<0,001$) ve kontrol algısı ($r=0.501$, $p<0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif korelasyon vardır. Bu bulgulara göre H_1 hipotezi desteklenmiştir. Anlamlılık ($r=0.448$, $p<0,001$) ve kontrol algısı ($r=0.523$, $p<0,001$) ile çalışanın performans algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif korelasyon bulgulanmıştır. Bu bulgulara göre H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3: Değişkenlere ait Ortalamalar, Standart Sapma ve Pearson Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.s.	1	2	3	4	5	6
1. Yaş	31,16	8,36	1					
2. Çalışma süresi	4,96	6,01	,662***	1				
3. SE	5,17	1,12	-,007	,067	1			
4. Anlamlılık	5,61	1,18	,034	,100	,431***	1		
5. Kontrol algısı	5,42	1,23	,081	,169*	,501***	,556***	1	
6. Performans	4,13	0,47	,058	,147*	,337***	,448***	,523***	1

N = 197

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

4. hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny’e (1986) ait dört aşamalı yöntem kullanılmıştır. Basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-4 ve Tablo-5’de yer almaktadır.

Tablo 4: Regresyon analizi sonuçları [Anlamlılık]

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1. Adım X: Esneklik Y: Performans	,143	,029	,337	$R^2=0,114$ $F(1,195)=25,004$ $p<0,001$
2. Adım X: Esneklik M: Anlamlılık	,456	,068	,431	$R^2=0,186$ $F(1,195)=44,495$ $p<0,001$
3. Adım M: Anlamlılık Y: Performans	,179	,026	,448	$R^2=0,201$ $F(1,195)=48,192$ $p<0,001$
4. Adım X: Esneklik M: Anlamlılık Y: Performans	,148	,028	,372	$R^2=0,226$ $F(2,194)=28,329$ $p<0,001$
	,075	,030	,177	

X: Bağımsız değişken, Y: Bağımlı değişken, M: Aracı değişken

Regresyon analizi sonuçları (Tablo-4); birinci adımda esnekliğin performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=0,337$, $p<0,001$) olduğunu, ikinci adımda esnekliğin anlamlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=0,431$, $p<0,001$) olduğunu, üçüncü adımda anlamlılığın performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=0,448$, $p<0,001$) olduğunu göstermiştir. Dördüncü adımda esneklik ve anlamlılığın birlikte performans üzerindeki etkilerine bakıldığında; anlamlılığın performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=0,372$, $p<0,001$) olduğunu; ancak esnekliğin performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin ($\beta=0,177$, $p<0,05$) olmasına rağmen ilişkide azalma meydana geldiği bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, anlamlılık modele eklendiğinde; esnekliğin (bağımsız değişken) performans (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi $\beta=0,337$ ($p<0,001$) değerinden $\beta=0,177$ ($p<0,05$) değerine azalmıştır. Bu bulgular esneklik ve performans arasındaki ilişkide anlamlılığın kısmi aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Sobel (1982) testine göre aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($z=5.9397$, $p<0,001$).

Tablo 5: Regresyon analizi sonuçları [Kontrol algısı]

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1. Adım X: Esneklik Y: Performans	,143	,029	,337	$R^2=0,114$ $F(1,195)=25,004$ $p<0,001$
2. Adım X: Esneklik M: Kontrol algısı	,553	,068	,501	$R^2=0,251$ $F(1,195)=65,219$ $p<0,001$
3. Adım M: Kontrol algısı Y: Performans	,200	,023	,523	$R^2=0,274$ $F(1,195)=73,413$ $p<0,001$
4. Adım X: Esneklik M: Kontrol algısı Y: Performans	,181	,027	,473	$R^2=0,281$ $F(2,194)=37,924$ $p<0,001$
	,043	,030	,100	

X: Bağımsız değişken, Y: Bağımlı değişken, M: Aracı değişken

Tablo-5’de yer alan regresyon analizi sonuçları; birinci adımda esnekliğin performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=0,337$, $p<0,001$) olduğunu, ikinci adımda esnekliğin kontrol algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=0,501$, $p<0,001$) olduğunu, üçüncü adımda kontrol algısının performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=0,523$, $p<0,001$) olduğunu göstermiştir. Dördüncü adımda esneklik ve kontrol algısının birlikte performans üzerindeki etkilerine bakıldığında; kontrol algısının performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=0,473$, $p<0,001$) olduğunu; ancak esnekliğin performans üzerinde anlamlı bir etkisinin ($\beta=0,100$, $p=0,155$) olmadığı bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, kontrol algısı (aracı değişken) modele eklendiğinde; esnekliğin (bağımsız değişken) performans (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi $\beta=0,337$ ($p<0,001$) değerinden $\beta=0,100$ ($p=0,155$) değerine azalarak anlamlı etkisini yitirmiştir. Bu bulgular esneklik ve performans arasındaki ilişkide kontrol algısının tam aracılık rolünün olduğunu göstermiştir. Yani esnekliğin kontrol algısını artırdığı ve kontrol algısının da performansı

artırdığı doğrulanmıştır. Sobel testine göre aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($z=5.9188$, $p<0,001$). Bu sonuçlar H_4 hipotezini desteklemektedir.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma da, SE ile iş performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın 4 hipotezini de destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. SE ile anlamlılık ve kontrol algısı (etki-özerklik) arasında orta düzeyde pozitif korelasyon bulunmuştur. Esnek örgütlerde çalışanlar yaptıkları işi daha anlamlı bulmaktadır. Ayrıca iş süreçleri ve sonuçları üzerindeki kontrol algısının güçlendiği söylenebilir. Artan esneklik çalışanları psikolojik olarak güçlendirmektedir. Bu sonuç, Özel'in (2013), organik örgüt yapıları ile motivasyonel güçlendirme arasında olumlu ilişki olduğu şeklindeki önermesini desteklemektedir. Anlamlılık ve kontrol algısı ile iş performansı arasında ki orta düzeyde olumlu ilişki literatür ile (Kirkman ve Rosen, 1999; Lawler, Mohrman ve Ledford, 1992, 1995; Lee, Cayer ve Lan, 2006; Nielsen ve Pedersen, 2003) uyumludur.

SE bileşeni ile çalışanın performans algısı arasında ılımlı pozitif ilişki gözlenmiştir. Hizmet sektöründe örgüt kültürüne ilişkin esneklik algısı arttıkça çalışanların çabalarının ve yaptıkları işin kalitesi ile ilgili algılarının güçlendiği söylenebilir. Regresyon analizi bulgularına göre SE ile iş performansı arasındaki ilişkiye anlamlılık ve kontrol algısı aracılık etmektedir. Hizmet örgütlerinde normların gücü zayıfladıkça, çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının artacağı ve buna bağlı olarak da performansın artacağı söylenebilir.

Bu çalışmadaki araştırma modelinin, sosyal psikoloji alanına ait bir kuram olan “Planlanmış Davranış Teorisi” temelinde yeniden ele alınmasını öneriyoruz. Planlanmış davranış teorisi, kavramsal olarak davranışın, öznel normların algılanışı, davranışa yönelik tutum ve davranışa yönelik kontrol algısının bir fonksiyonu olduğunu göstermiştir. Psikolojik güçlendirme boyutlarından “anlam”, bireyin davranışlarını şekillendiren bileşenlerden “davranışa yönelik tutum”, “etki ve özerklik” ise, “algılanan davranışsal kontrol” ile özdeşleştirilerek tartışılabilir.

Araştırmanın turizm sektörü çalışanlarında yapılmış olması ve örneklem sayısı çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Araştırma modeli sıkı olarak nitelendirilebilecek kamu ve/veya imalat işletmeleri çalışanlarında test edilerek farklı ve önemli sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

Afzali, A., Motahari, A.A. ve Loghman, H.S. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation. *Tehnički Vjesnik*, 21(3), 623-629.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice– Hall.

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: 1173–1182.

Berry, J.W. (1966). Temne and Eskimo Perceptual Skills. *International Journal of Psychology*. 1: 207-229.

Berry, J.W. (1967). Independence and Conformity in Subsistence-Level Societies. *Journal of Personality and Social Psychology*. 7: 415-418.

Boldt, E.D. (1978a). Structural tightness and cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 9, 151-165.

Boldt, E.D. (1978b). Structural tightness, autonomy, and observability: An analysis of Hutterite conformity and orderliness. *Canadian Journal of Sociology*, 3, 349-363.

Boldt, E.D. ve Roberts, L.W. (1979). Structural tightness and social conformity: A methodological note with theoretical implications. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 10, 221-230.

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

Bowen, D.E., ve Lawler, E.E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, Summer, 73-84.

Burns, T. ve Stalker, G. 1994. *The management of innovation*. Oxford; New York: Oxford University Press.

- Chan, D.K-S., Gelfand, M.J, Triandis, H.C., & Tzeng, O. (1996). Tightness-looseness revisited: Some preliminary analyses in Japan and the United States. *International Journal of Psychology*, 31,1-12.
- Cameron, K.S. 2004. A Process for Changing Organizational Culture, M. Driver (Der.), *The handbook of organizational development*.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46
- Davies, M., Laschinger, H.K.S. ve Andrusyszyn, M. (2006). Clinical Educators' Empowerment, Job Tension, and Job Satisfaction: A Test of Kanter's Theory. *Journal for Nurses in Staff Development*, 22(2) 78-86.
- Dysvik, A. ve Kuvaas, B. (2011), Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:3, 367-387.
- Erdem, H., Gökmen, Y. ve Türen, U. (2015), Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/2, 38-62.
- Fernandez, S., ve Moldogaziev, T. (2011). Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? *American Review of Public Administration* 41(1): 23-47.
- Fernandez, S. ve Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, Vol. 73(3), pp. 490-506.
- Fulford, M.D. ve Enz, C.A. (1995). The Impact of Empowerment on Service Employees. *Journal of Managerial Issues*,7, 161-175.
- Gelfand, M.J., Nishii, L.H. ve Raver, J.L. 2006. On the nature and importance of cultural tightness and looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1225-1244.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-192.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Jones, G. R. (1984). Task visibility, free-riding and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9:684-695.
- Joyce, W.F. ve Slocum, J. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27(4), 721-724.
- Khandwalla, P.N. (1976). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4): 21-51.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, New York.
- Klecker, B.J. ve Loadman, W. (1996). Exploring the relationship between teacher empowerment and teacher job satisfaction. Paper presented at the annual meeting of the Mid-Western Educational Association, Chicago.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62, 231-241.
- Kirkman, B.L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. Katajisto, J. (2003). Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18:3, 184-192.
- Lee, H., Cayer, N.J. ve Lan, G.Z. (2006). Changing federal government employee attitudes since the Civil Service Reform Act of 1978. *Review of Public Personnel Administration*, 26, 21-51.

- Lawler, E.E., III., Mohrman, S.A. ve Ledford, G.E. (1995). *Creating high performance organizations: Impact of employee involvement and total quality management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Li, C., Fock, H. ve Mattila, A.S. (2012). The role of Cultural Tightness-Looseness in the Ethics of Service Recovery. *Journal of Global Marketing*, 25(1), 3-16.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. ve Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Jaworski, R.A. ve Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2):285-304.
- Manz, C.C. ve Angle, H. (1986). Can group self-management mean a loss of personal control: Triangulating a paradox. *Group & Organization Studies*, 11:309-334.
- Miri, A., Rangriz, H. ve Sabzikaran, E. (2011). The relationship between organizational structure and employees' empowerment in National Iranian Oil Products Distribution Company. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(1), 51-68.
- Nielsen, J.F. ve Pedersen, C.P. (2003). The consequences and limits of empowerment in financial services. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 63-83.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory* (2nd ed.), New York, NY: McGraw-Hill.
- Özel, N. (2013). Çok Boyutlu Kuram Arayışları Bağlamında İşgören Güçlendirme Üzerine Meta-Kuramsal Bir Yaklaşım: Güçlendirmeye Koşulsallık Yaklaşımı, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(18), 215-238.
- Pelto, P. (1968). The difference between "tight" and "loose" societies. *Transaction*, 5: 37-40.
- Quinn, R.E. ve Spreitzer, G.M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2): 37-49.
- Sakal, Ö. ve Aytekin, İ. (2014). Bireycilik-Toplulukçuluk Değerlerinin Başarı Amaç Yönelimlerine Etkisi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *KAU İİBF Dergisi*, 5(8), 45-66.
- Sarmiento, T.P., Laschinger, H.K.S. ve Iwasiw, C. (2004) "Nurse Educators' Workplace Empowerment, Burnout, and Job Satisfaction: Testing Kanter's Theory" *Journal of Advanced Nursing*, 46(2):134-143.
- Schein, E.H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, JosseyBass.
- Schein, E.H. 1996. Culture: The missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41: 229-240.
- Seibert, S.E., Silver, S.R. ve Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-350.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Spreitzer, G. (2007) "Taking stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work" J. Barling(Ed), CP. Cooper(Ed), In *The SAGE Handbook of Organizational Behaviour: Volume 1*. pp.54-72.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (pp.290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Ton, İ.A. (2008), "Bireycilik-Toplulukçuluk ve Güvenin İşyerinde Güçlendirmeye Olan Etkileri", *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Triandis, H.C. 1989. The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96(3): 506-520.

- Ugboro, I.O. ve Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, *Journal of Quality Management*, 5, pp.247–272.
- Uz, I. (2014). The index of cultural tightness and looseness among 68 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.
- Wasti, S.A. ve Fiş, A.M. (2010). Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 10 (1-2), 11-33.
- Wright, B.E. ve Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24, 18-40.
- Witkin, H.A. ve Berry, J.W. (1975). Psychological differentiation in cross-cultural perspective. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 6, 4-87.