

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE GÜVENİN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEYE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doç.Dr. Adnan CEYLAN*
Soner ÖZBAL*
Alper DİNÇ*
Mustafa KESGİN*

ÖZET

Literatürde yönetici-çalışan arasındaki güven, personel güçlendirmesi ve lider-üye etkileşimi ile ilgili çok sayıda çalışma olmasına rağmen ülkemizde bu alanda yapılan araştırmaların sayısının yeterli olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışanları güçlendirmek yeni yönetim anlayışının bir ürünü olarak ortaya çıkmış ve ülkemizde bazı sektörler içerisinde uygulama şansı bulmuştur. Bu çalışma içerisinde eğitim sektöründe önemli yere sahip olan özel dersanelerde personel güçlendirmesi incelenmiştir. Çalışma esnasında öncelikle lider-üye etkileşimi, güven ve psikolojik güçlendirmenin tanımları yapılmıştır. Daha sonra oluşturulan araştırma metodolojisi ışığında regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak güven unsurunun psikolojik güçlendirme üzerinde lider-üye etkileşimi aracılığıyla bir etkinliğe sahip olduğu gözlemlenmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Psikolojik Güçlendirme, Güven, Lider-Çalışan Etkileşimi (LMX), Anlamlılık, Yetenek, Yeterlilik Duygusu, Etkileyebilme.

SUMMARY

Although managerial trust, employee empowerment and leader member exchange were evaluated in many reports, it is obviously noticed that the number of studies related with these subjects are insufficient for our country. Employee empowerment which is carried out by certain organizations in our country, was suggested as a product of new management concept. In this study, the employee empowerment in private courses, which have significant importance in the education sector, was evaluated. Initially LMX, managerial trust and employee empowerment were defined. Consequently regression analyses were performed according to the methodology of the research. As a conclusion managerial trust was found to have an indirect effect on employee empowerment by means of LMX.

KEY WORDS: Psychological Empowerment, Trust, Leader-Member Exchange, Meaning, Competence, Self-Determination, Impact

* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

GİRİŞ

Günümüzde yeni yönetim anlayışıyla ortaya çıkan yeni yönetim teknikleri (TKY, yalın organizasyon, öğrenen organizasyonlar, çalışanı güçlendirme v.b.) uygulama alanı buldukça; yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler de önemini hissettirmeye başlamıştır. Yönetici ve çalışan arasında sağlıklı bir ilişkinin oluşturulması hedeflense de; uygulamalar esnasında çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır.

Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi anlaşılmasının, var olan sorunların iyi teşhis edilmesinin ve sorunlara doğru müdahalelerle çözüm bulunmasının önemi giderek daha çok hissedilmektedir. Örgütlerde ortaya çıkan sorunlar incelendiğinde güven, güçlendirme ve lider-üye etkileşimi üzerinde yeterince durulmadığı görülmektedir. Oysa sorunların çözümünde ve örgütün amaçlarına ulaşmasında bu üç kavram hayati öneme sahiptir.

Literatürde yönetici-çalışan arasındaki güven, personel güçlendirmesi ve lider-üye etkileşimi konularında çok sayıda araştırma olmasına rağmen ülkemizde bu konuda yapılan araştırmalar ve uygulamalar yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlikten dolayı, bu konuların ve söz konusu ilişkilerin ortaya konulması, çalışanların verimliliği ve motivasyonu açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışanları güçlendirmek; yeni yönetim anlayışının bir ürünü olarak ortaya çıkmış ve ülkemizde bazı sektörlerde uygulama alanı bulmuştur. Bu çalışma, hizmet sektörünün bir dalı olarak görülen ve dünyada örneğine pek rastlanmayan özel dershanelerin personel güçlendirme konusunu incelemektedir. Çalışmada çalışanların yöneticilerine güveni, çalışanların güçlendirmeyi algılayışı ve lider-üye etkileşimlerinin arasındaki ilişkiler ortaya konmak istenmektedir.

1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX)

Green ve meslektaşları tarafından geliştirilen LMX teorisi, liderlerin değişik çalışanlarıyla ilişkilerinin farklı şekillerini niteliksel olarak geliştirmesini amaçlamaktadır. Gelişmiş bir lider-üye ilişkisinde; yönetsel güven (çalışanın yöneticilerine duyduğu güven) bir üyenin etkileşim kalitesinin algısıyla birleşmiştir (Gomez ve Rosen, 2001). Yöneticileri tarafından güvenilen çalışanlar; kendilerini yüksek kaliteli ilişkilere sahip olarak algılamışlardır. Çünkü grup içi ilişkiler yüksek güvenle; aksine grup dışı ilişkiler düşük güven ile karakterize edilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986).

Bauer ve Green'in (1996) araştırması; yöneticilerin mübadelenin kalitesini belirlemek için güçlendirmeyi kullandıklarını göstermesi açısından ilgi çekicidir. Yöneticiler çalışanların kabiliyetini, yeteneğini ve güvenilirliğini değerlemenin bir yolu olarak; ilişkinin gelişiminden önce çalışanlarına yetki vermişlerdir. Bauer ve Green (1996); yetki verme ile lider-üye ilişkisinin gelişiminde, ödüle bir anlam kazandırmayı amaçlamışlardır.

Lider - üye etkileşimi (LMX) teorisine göre, grup içindeki bir yöneticinin bakış açısını dikkate alan çalışanlar yüksek kaliteli bir etkileşime sahiptirler (Dansereau, Graen ve Haga, 1975). Bu durum; yöneticilerin çalışanlarına güvindikleri zaman, çalışanlarına artan bilgi, hoş görü ve sağ duyu gibi bazı ayrıcalıklı davranışlar gösterdiklerini ima etmektedir (Gomez ve Rosen, 2001).

Bireysel ve örgütsel faktörler personel güçlendirmesiyle ilgilidir (Gomez ve Rosen, 2001). LMX literatüründe güven; lider davranışları güçlendirmeye ve yüksek kaliteli bir ilişkiye götüren kritik bir bileşen sayılmıştır (Gomez ve Rosen, 2001).

2. GÜVEN

Güven; örgütsel etkinlik için kritik bir değişken olarak yıllarca tartışılmıştır (Gomez ve Rosen, 2001). Araştırmacılar güveni, yöneticilerin çalışanlarını güçlendirmesinden önce kritik bir ön koşul olarak saptamışlardır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Mishra ve Spreitzer, 1994). Daha önceki güven modelleri; güveni karşılıklı katkı sağlayan bir süreç içinde iki kişi arasında gelişen dinamik bir süreç olarak tanımlamışlardır (Zand, 1972). Böyle bir modelde; güven duyguları bilginin doğru ve yerinde ortaya çıkarılması, bir başkasının etkisinin kabulü ve karşılıklı bağımlılığının bilinmesi yoluyla iletilir (Zand, 1972).

Yapılan bazı güncel çalışmalar güveni; bilişsel tabanlı ve etki tabanlı olarak ikiye ayırmışlardır. Bilişsel tabanlı güven bir bireyin güvenilebilirliği, yeteneği ve bağlılığı hakkındaki inançlarıyla ilgili iken; etki tabanlı güven, bireyler arasında bulunan karşılıklı bakım ve ilgiyle yaratılan duygusal ilişkiye daha yakındır (McAllister, 1995). Bilişsel tabanlı ve etki tabanlı güven arasında, güvenin yetenek, açıklık, ilgi ve güvenilirliğini içeren farklı boyutları ortaya çıkmaktadır (McAllister, 1995).

Yöneticiler personel güçlendirmesinde kritik bir rol oynarlar. McAllister (1995) 'e göre yüksek güven ilişkilerinde; yöneticiler düşük kontrol tabanlı davranışları gözlemlemeyi taahhüt ederler. Gomez ve Rosen (2001) tarafından yürütülen bir çalışmada yöneticilerin güvendiği çalışanların; yöneticileriyle daha kaliteli etkileşime sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Yöneticinin çalışanına güveni; çalışanın grubun parçası olma algılarıyla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkilidir. Çalışanların yöneticilerine duydukları güven; yönetici-çalışan ilişkisi yoluyla çalışanın güçlendirilme algılarını etkilemektedir (Gomez ve Rosen, 2001).

Larzelere ve Hutson (1980), Butler (1983, 1986)'a göre güven, Zand'ın dinamik güven

modelinin (1972) öngördüğü gibi karşılıklıdır. Bu model iki bireyi arasındaki güvenin dairesel bir şekilde geliştiğini, bir kişinin diğerinin davranışı hakkındaki beklentilerle başlayan süreci karşılıklı olarak yetkilendirmeyi amaçlamaktadır. Eğer bir kişi diğerinin güvenilir olmasını beklerse, o zaman bilgiyi açığa çıkartacaktır, etkiyi kabul edecek ve kontrolü gevşetecektir. Sonuç olarak, diğeri bu kişinin davranışını güvenme olarak algılayacaktır ve bu kişiye benzer güvenme davranışıyla karşılık vermeye eğilimli olacaktır. Sırasıyla bu davranış bir kişinin önceki güvenme beklentilerini güçlendirecek ve kişilerarası güven oluşmaya başlayacaktır. (Butler, 1991).

3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Geçmişte yapılan çalışmalarda; organizasyonel araştırmacılar; karar vermenin yüksek örgütsel düzeylerinden daha düşük düzeylerine kadar temsil etmeyi ve daha düşük örgütsel düzeylerde bireyler için bilgi ve kaynaklara erişimi arttırmayı da kapsayan güçlendirme yönetimi uygulamaları üzerine yoğunlaşmışlardır (Bowen ve Lawler, 1992). Thomas ve Velthouse (1990); durumsal nitelikler (örneğin; yönetim uygulamaları) ve bu nitelikler hakkındaki iş sorumluluğu bilincini (örneğin; psikolojik güçlendirme) ayıran güçlendirme üzerindeki alternatif bakış açılarını araştırmaya yönelmişlerdir. Günümüze kadar çok az araştırma, güçlendirmenin psikolojik deneyime yoğunlaşan güçlendirme üzerinde bireysel bakış açısını ele almışlardır (Spreitzer, 1995).

Çalışanı güçlendirme; organizasyonel değişiklik (Spreitzer, 1995) ve etkinliklere (Conger ve Kanungo, 1988;) kritik sayılan bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Bazı çalışanları güçlendirme inisiyatifleri, özellikle orta kademe yöneticilerinin rolünü değiştirmeye doğru geliştirilmiş olmasına rağmen (Spreitzer ve Quinn, 1996), uzun dönemde amaç, güçlendirmenin örgütteki her

bir çalışana azar azar yayılmasıdır. (Gomez ve Rosen, 2001).

Güçlendirme ile ilgili çoğu tanımlar; karar verme, iş süreci, performans değerlendirme, diğer insanlar üzerindeki kontrol ve gücün değişik yönlerini vurgulamaktadır. Bazı tanımlar ise güçlendirmeyi motivasyonel bir bakış açısı ile psikolojik bir olgu olarak ele alırken; diğer bazı tanımlarda ise ilişki bir fenomen olarak incelenmektedir (Ceylan, 2002).

Güçlendirme uygulamasının temelinde, çalışanın işi kendisininmiş gibi davranması, işin kapsamı, anlamı ve çerçevesini genişletecek kararları kendi başlarına almaları, planlamaları ve uygulamaları beklenmektedir (Ceylan, 2002).

Ayrıca yüksek kaliteli ilişki algılarının çalışanın psikolojik güçlendirme deneyimi ile anlamlı şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Spreitzer, 1995). Bauer ve Green (1996) güçlendirmeyi, çalışanın kabiliyetlerini ve güvenilirliğini değerlendirmek için kullanmayı amaçlamıştır.

Kısaca güçlendirme; çalışanın çevre ile etkileşiminde inisiyatif olarak süreci iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlayan paylaşılan vizyon, destekleyici örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi sorumluluğu ile yetenek kazanması, gelişimidir (Ceylan, 2002).

3.1. Personel Güçlendirmesi

Personel güçlendirmesi; örgütsel etkinliği arttırmak için firmalar tarafından kullanılan bir yönetim tekniği olarak ifade edilmiştir (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Bir yapı olarak; güçlendirme birçok şekilde tanımlanmıştır (Gomez ve Rosen, 2001). Örneğin Hollander ve Offerman (1990) güçlendirmeyi gücün paylaşımı olarak açıklamayı tercih etmişlerdir. Diğer araştırmacılar güçlendirmeye bireysel açıdan bakmasının yanında kontrolün artan bireysel algıları süreci olarak tanımlamışlardır (Kanter, 1983; Keller ve Dansereau, 1995).

Güçlendirme, çalışan ve liderin karar vermeye tam katılımıdır. Başlangıçta katılım plan, politika ve kararların alınmasında tarafların birbirini etkilemesi ve birlikte yapması olarak tanımlanırken, son zamanlarda yapılan tanımlarda bunlara ek olarak işin anlamı, çıktılar, işteki davranışlarda çalışanların karar vermesini de içermektedir (Ceylan, 2002). Güçlendirme; yöneticilerin karar verme yetkilerinin bir kısmını belirli sınırlar içinde çalışanlarına devretmesidir.

Güçlendirme lider veya yöneticinin gücünü astlarıyla paylaşma sürecidir. Otorite ve kontrolün yeniden dağıtımı; yönetici ve çalışanların sonuçtan eşit sorumluluğu paylaşması; örgütsel başarıda personelin katkısının maksimize edilmesidir. Güçlendirme bir ilişki şekli olarak; güç ve kontrolün astlara aktarılması ve paylaşılması, güç ile ödüllendirilmesidir (Ceylan, 2002).

Daha güncel bir araştırma akımı güçlendirmeye bilişsel bir açıdan bakmıştır. Bilişsel açıdan güçlendirme anlamının (işinin değeri) bir bireyin değer hükmü, yeteneği (iş gerçekleştirme yeteneği) kişisel kararlılık (başlamayı seçme ve hareketleri düzenleme) ve etki (etkileme kabiliyeti veya örgütsel sonuçları etkileme) olarak algılanabilir (Gomez ve Rosen, 2001).

3.2. Güçlendirmenin Psikolojik Yapısı

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi; kişisel etkinliğin motivasyonel bir kavramı olarak tanımlamışlardır. Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin; çok yönlü olduğunu ve tek bir kavramla açıklamanın yeterli olmayacağını savunmuşlardır. Onlar güçlendirmeyi daha geniş bir şekilde; bireyin işine odaklılığını yansıtan dört bilinci açıkça ortaya koyan, göreve özgü motivasyonun artırılması olarak tanımlamışlardır. Bu bilinçler; anlamlılık, yetenek, yeterlilik duygusu ve etkileyebilmedir (Spreitzer, 1995).

3.2.1. Anlamlılık

Anlamlılık; bireyin kişisel idealleri ve standartları hakkında yargıda bulunduğu bir görev amacı veya hedefin değeridir (Thomas ve Velthouse, 1990). Anlamlılık; bir görevin gerektirdikleri ile inançlar, değerler ve davranışlar arasındaki uygunluğu içermektedir (Brief ve Nord, 1990; Hackman ve Oldham, 1980).

3.2.2. Yetenek

Yetenek, kişisel etkinlik, bireyin görevinin gerektirdiği aktiviteleri uzmanlığıyla yapabilme yeteneğine inancıdır (Gist, 1987). Yetenek; inançlara, kişisel ustalığa veya çabalara performans beklentisiyle benzeşmektedir (Bandura, 1989).

3.2.3. Yeterlilik Duygusu

Yeteneğin davranışın bir ustalığı olduğu yerde; yeterlilik duygusu, bireyin hareketleri başlatma ve düzenlemede seçim yapma hissidir (Deci, Connell ve Ryan, 1989). Yeterlilik duygusu; görev davranışları ve süreçlerinin başlatımı ve sürdürülmesindeki otonomiye yansıtılmaktadır (Bell ve Staw, 1989).

3.2.4. Etkileyebilme

Etkileyebilme; bir bireyin stratejik, yönetsel veya görevde sonuçları yönetmeyi etkileyebilme derecesidir. Etkileyebilme; öğrenilmiş acizliğin tersidir (Martinko ve Gardner, 1982). Bunlardan başka etki; kontrolün konumundan farklıdır. Etkileyebilme görev kapsamından etkilenirken, kontrolün iç konumunda durumlar arasında ayakta kalan global bir kişilik özelliğidir (Wolfe ve Robertshaw, 1982).

Psikolojik güçlendirme, dört bilinçte açıkça ortaya konulmuş motivasyona yönelik bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu dört bilinç; göreve odaklılığı, pasif bir konumdan

ziyade daha çok aktif olarak yansıtılmaktadır (Spreitzer, 1995).

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Araştırma alanı olarak son yıllarda önemi giderek artan hizmet sektörü seçilmiştir. Anakütle olarak, daha önce üzerinde çok az çalışma yapılmış (ya da yapılmamış) olan özel dersanelerde görev yapan çalışanlar seçilmiştir. Örneklem bu işyerlerinde görev yapan çeşitli statü ve kademelerde bulunan çalışanlar arasından rastsal olarak seçilerek oluşturulmuştur. Çalışmaya katılanların 70'i erkek, 41'i bayandır.

4.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Yapılan literatür taramasında daha önceden denenmiş ve geçerliliği kanıtlanmış; lider-üye etkileşimi (Borchgrevink ve Boster, 1997), güven (Butler, 1991) ve psikolojik güçlendirme (Spreitzer, 1995) ölçekleri yardımıyla bir anket oluşturulmuştur. Anket 32 sorudan oluşmuş olup; soruların tamamı 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket, yukarıda bahsedilen özel dersanelerde çalışanlar arasından rastsal olarak seçilenler üzerinde uygulanmıştır. Bu amaçla toplam 200 anket, rastsal olarak seçilen özel dersanelere çalışan sayısına göre dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 115'i geri dönmüş olup (geri dönme oranı % 57,5), 4 adet anketin değerlendirmeye alınamayacağına karar verilmiştir. Kalan 111 anket (% 55,5) analizler için kullanılmıştır.

4.3. Hipotezler

Lider-üye araştırması yüksek kaliteli bir ilişkiyi ifade eden çalışanların sadece daha büyük iş sorumluluğunu varsaymadıklarını; ayrıca kendi birimlerine daha çok katkıda

bulduğunu ifade ettiğini göstermiştir (Liden ve Graen, 1980). Bir katkı duygusu güçlendirmenin bir boyutunu dikkate alır: Etkileyebilme benzer olarak; daha büyük iş sorumlulukları kendi kendine kararlılığın artan algısına dönüşmelidir. Bundan dolayı yüksek düzeyde bulunan lider-üye etkileşimi; temsil, sorumluluk ve otonomi seviyelerini etkiler. Çalışanlar daha büyük serbestlik ve karar etkisi ile katkı duyguları hisseder (Gomez ve Rosen, 2001). Böylece, yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri ve personel güçlendirmesi arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu düşünülmektedir. Ayrıca güvenin, çalışanın yüksek düzeydeki lider-üye etkileşimi algısını etkilediği ileri sürülmektedir.

Hipotez 1 : Güven ve lider-üye etkileşimi (LMX) birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir.

Anlamlılık, yüksek bağlılığı ve enerjinin konsantrasyonunu ortaya çıkarır (Kanter, 1983). Yetenek, çabayı ve şartlara karşı koymada tutarlılığı (Gecas, 1989), yüksek hedef beklentilerin üstesinden gelme (Ozer ve Bandura, 1990) ve yüksek performansı (Locke, Frederick, Lee ve Bobko, 1984) ortaya çıkartmaktadır. Kişisel yeterlilik duygusu, öğrenmeyi, aktivitede ilgiyi ve zorluklara karşı direnci ortaya çıkarmaktadır (Deci ve Ryan, 1989). Etkileyebilme; yüksek performans ve zor şartlardan kaçınmamayla ilgilidir (Ashforth, 1990).

Hipotez 2 : Güven ve lider-üye etkileşimi psikolojik güçlendirmenin “Anlamlılık” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

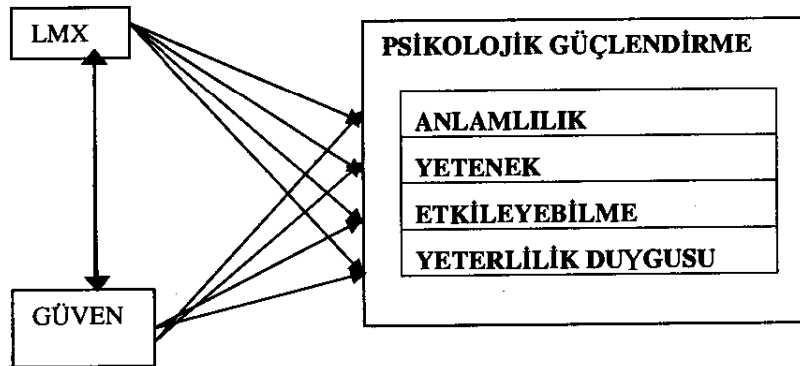
Hipotez 3 : Güven ve lider-üye etkileşimi psikolojik güçlendirmenin “Yetenek” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 4 : Güven ve lider-üye etkileşimi psikolojik güçlendirmenin “Yeterlilik Duygusu” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 5 : Güven ve lider-üye etkileşimi psikolojik güçlendirmenin “Etkileyebilme” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

4.4. Model

Bu çalışmada, çalışanların yöneticilerine güveni, çalışanların güçlendirmeyi algılayışı ve lider-üye etkileşimlerinin arasındaki ilişkiler ortaya konmak istenmiştir. Yabancı kaynaklı literatürde yönetici-çalışan arasındaki güven faktörü ile, personel güçlendirmesi ve lider-üye etkileşimi konularında çok sayıda araştırma olmasına rağmen ülkemizde bu konuda yapılan araştırmalar ve uygulamalar yetersiz kalmaktadır. Bu konuların araştırılması ve söz konusu ilişkilerin ortaya konulması, çalışanların verimliliği ve motivasyonu açısından büyük önem arz etmektedir.



Şekil 1:Kullanılan Model

Hipotezlerimizde belirtildiği üzere, çalışmada ortaya konulmak istenen ilişkileri aşağıdaki şekilde modelledik. Modelimizde kullandığımız değişkenler literatürde önceden kullanılmış ve geçerliliği kanıtlanmış değişkenlerdir. Oluşturduğumuz modele göre,

- Güven ve lider-üye etkileşimini arasında karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir.
- Güven ve lider-üye etkileşimi psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu olumlu (pozitif) yönde etkilemektedir.

4.5. Kullanılan Ölçekler

4.5.1. Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme Spreitzer'in (1995) 4 alt ölçekli psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılarak değerlendirme yapılmıştır. Bu dört alt ölçek sırasıyla; anlamlılık, yetenek, etkileyebilme ve yeterlilik duygusu ile ilgili algıları ölçmek için kullanılmıştır. Anlamlılık çalışanın göreviyle; inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uygunluğu içermektedir. (Örneğin; "Yaptığım iş bana göre çok önemlidir.") Yetenek; çalışanın kişisel etkinliği, görevi gerektirdiği faaliyetleri uzmanlığını kullanarak yapabilme yeteneğine inancını ifade etmektedir. (Örneğin; "İşimi yapmak için yeteneğime güvenirim.") Etkileyebilme; görevin sonuçlarını yönetmeyi etkileyebilme düzeyini ifade etmektedir. (Örneğin; "Bölümümde olan olaylar üzerinde belirleyici etkiye sahibim.") Yeterlilik duygusu; çalışanın hareketleri başlatma ve düzenlemede seçim yapabilmesidir. (Örneğin; "İşimi nasıl yapacağıma ben karar veririm.") Her bir alt ölçek 3 sorudan oluşmuştur. Anket soruları, 1'den (kesinlikle katılıyorum) 5'e (kesinlikle

katılmıyorum) uzanan 5'li Likert ölçeğinde cevaplanmıştır.

4.5.2. Güven

Güven bir insanın yetenekli, açık, ilgili ve güvenilir olması inancına dayanmaktadır. Çalışmada çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güven algılamaları ölçülmek istenmiştir. (Örneğin; "Yöneticilerim özellikleri bakımından görevlerine uygundur.", "Yöneticilerim verdikleri sözleri yerine getirirler." gibi.) Bu amaçla güven, 10 maddeli bir Likert Skalası kullanılarak ölçülmüştür. 10 madde yeteneği, açıklığı ve tutarlılığı ölçmek için Butler'in Güven Koşulları ölçeğinden (1991) alınmıştır. Çalışanlar 1'den (kesinlikle katılıyorum) 5'e (kesinlikle katılmıyorum) uzanan 5'li bir skalada cevaplamıştır.

4.5.3. Lider-Üye Etkileşimi (LMX)

Lider-üye etkileşimi (LMX) düzeyi; Borchgrevink ve Boster (1997) tarafından geliştirilmiş 10 maddeli LMX anketi kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçekle lider ve üye arasındaki etkileşim ve ilişkilerin düzeyleri ölçülmek istenmiştir. (Örneğin; "Kendimi yöneticilerime yakın hissederim.", "Yöneticilerimle birbirimizi anlayabildiğimize inanıyorum." gibi.) Kullanılan ölçek, 1'den (kesinlikle katılıyorum) 5'e (kesinlikle katılmıyorum) 5'li bir ölçekle ölçülen 10 soruyu içermektedir.

4.6. Araştırma Bulguları

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin (güven, psikolojik güçlendirme ve lider-üye etkileşimi) güvenilirlikleri (alfa) sırasıyla, 0.87, 0.82, 0.84 olarak görülmüştür. Her bir ölçeği oluşturan değişkenlere faktör analizleri uygulanmıştır. Güven ölçeğinin (Butler, 1991) iki faktörle, lider-üye etkileşimi ölçeğinin ise tek faktörle temsil

edilebileceği görülmüştür. Güven değişkenini oluşturan iki faktörden birincisini (Güven faktörü 1) oluşturan özellikler sırasıyla; elde edilebilirlik (availability), yetenek (competence), tutarlılık (consistency), sağduyulu olma (discretion) ve adaletli olma (fairness) olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven değişkenini oluşturan ikinci faktörü oluşturan özellikler ise; dürüstlük (integrity), sadakat (loyalty), açıklık (openness), sözünü tutma (promise fulfilment) ve görüşlere açık olma (receptivity) olarak görülmektedir. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin (Spreitzer, 1995) dört boyutu arasındaki korelasyonlara ve faktör analizine bakıldığında; dört boyutun da güçlendirmeye katkısının olduğu görülmektedir. Analizin ikinci aşamasında güven değişkenini temsil eden iki faktör, psikolojik güçlendirme değişkeninin dört boyutu ve lider-üye etkileşimini temsil eden bir faktörle modelimize uygun regresyon analizleri kullanılmıştır. Regresyon analizleri sonuçları tablolarda sunulmuştur.

4.7. Hipotez Testleri

Araştırmanın bu bölümünde ortaya koymaya çalıştığımız modele ait hipotezler test edilmiştir. Bu amaçla regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Öncelikle Güven ve Lider-üye etkileşimi (LMX) arasındaki karşılıklı ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda yapılan korelasyon analizi sonucunda, her iki değişken arasında anlamlı (Güven faktörü 1 için pearson $r = 0,474$, sig. = 0,01; Güven faktörü 2 için pearson $r = 0,343$, sig. = 0,01) ve oldukça güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu bulgu literatürle de tutarlı bir sonuçtur. Bu ilişki; Güven ile LMX'in birbirlerini karşılıklı ve olumlu yönde etkilemesidir. Bu nedenle hipotez-1 kabul edilir. Gomez ve Rosen (2001) gelişmiş bir lider-üye ilişkisinde; güveni bir üyenin etkileşim düzeyinin algısıyla birleştirmişlerdir. Yöneticileri tarafından güvenilen çalışanlar, kendi kendilerini yüksek kaliteli ilişkilerle meşgul olmuş olarak algılamışlardır (Dienesch ve Liden, 1986). LMX literatüründe, güven; lider davranışları güçlendirmeye ve yüksek kaliteli bir ilişkiye götüren kritik bir bileşen sayılmıştır (Gomez ve Rosen, 2001).

Tablo 1 : Anlamlılık (bağımlı değişken) ile Güven ve LMX (bağımsız değişkenler) Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata
1	,427	,182	,159	,4996

a. Tahmin ediciler: (sabit), LMX, Güven Faktörü 2, Güven Faktörü 1

Tablo 2 : Anlamlılık (bağımlı değişken) ile Güven ve LMX (bağımsız değişkenler) Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli ANOVA tablosu

Model	Karelerin Toplamı	Df.	Ortalama Kare	F	P Anlamlılık Olasılığı
1 Regresyon	5,953	3	1,984	7,950	0,000
Kalan	26,707	107	,250		
Toplam	32,660	110			

a. Tahmin ediciler: (sabit), LMX, Güven Faktörü 2, Güven Faktörü 1

b. Bağımlı Değişken: Anlamlılık

Tablo 3 : Anlamlılık (bağımlı değişken) ile Güven ve LMX (bağımsız değişkenler) Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Beta Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,532	,047		32,297	,000
Güven Faktörü 2	8,919E-02	,055	,164	1,617	,109
Güven Faktörü 1	-5,239E-02	,052	-,096	-1,013	,313
LMX	,185	,059	,340	3,159	,002

a. Bağımlı Değişken: Anlamlılık

Psikolojik olarak güçlendirilmiş personel, yöneticileriyle olan ilişkilerinin düzeyini yükseltmekte, dolayısıyla aralarındaki etkileşimin kalitesi de artmaktadır. Bazı yöneticiler literatürde de rastladığımız gibi psikolojik güçlendirmenin farklı uygulamalarını, çalışanlarının kabiliyetini, yeteneğini ve güvenilirliğini değerlemenin bir yolu olarak yetki vermeyi kullanabilmektedir. Örneğin, Bauer ve Green'in (1996) araştırması; yöneticilerin değiş tokuşun kalitesini belirlemek için yetki vermeyi kullandıklarını göstermiştir. Bauer ve Green (1996) yetki vermeyi, lider-üye ilişkisinin gelişimi içerisinde daha sonradan ödülün bir anlamı olarak kullanmayı amaçlamışlardır.

Psikolojik Güçlendirmeyi oluşturan dört boyuttan birincisi olan "Anlamlılık" boyutu ile LMX ve Güven değişkenleri arasındaki hipotez-2'de ileri sürülen ilişkiyi test etmek amacıyla regresyon analizine başvurulmuştur. Yapılan analizde, LMX değişkeninin ($R^2 = 0.182$, $t = 3,159$, $sig. = 0,002$) Psikolojik Güçlendirmenin "Anlamlılık" boyutunu anlamlı (Tablo 1, 2, 3'te görüldüğü gibi) ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Modelde yer alan Güven değişkeninin (her iki faktörünün) ise "Anlamlılık" boyutunu dikkate değer şekilde etkilemediğini veya etkisinin yok sayabileceği söylenebilir.

Tablo 4 : Yetenek (bağımlı değişken) ile Güven ve LMX (bağımsız değişkenler) Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata
1	,490	,240	,219	,5087

a. Tahmin ediciler: (sabit), LMX, Güven Faktörü 2, Güven Faktörü 1

Tablo 5 : Yetenek (bağımlı değişken) ile Güven ve LMX (bağımsız değişkenler) Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli ANOVA tablosu

Model	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	P Anlamlılık Olasılığı
1 Regresyon	8,756	3	2,919	11,278	0,000
Kalan	27,692	107	,259		
Toplam	36,448	110			

a. Tahmin ediciler: (sabit), LMX, Güven Faktörü 2, Güven Faktörü 1
b. Bağımlı Değişken: Yetenek

Tablo 6 : Yetenek (bağımlı değişken) ile Güven ve LMX (bağımsız değişkenler) Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Beta Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,571	,048		32,539	,000
Güven Faktörü 2	,151	,056	,261	2,680	,009
Güven Faktörü 1	-2,465E-02	,053	-,043	-,468	,641
LMX	,183	,060	,317	3,055	,003

a. Bağımlı Değişken: Yetenek

Psikolojik Güçlendirmenin "Yetenek" boyutu ile LMX ve Güven değişkenleri arasındaki hipotez-3'de ileri sürülen ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, LMX değişkeni ($R^2 = 0.24$, $t = 3,055$, sig. = 0,003) ve Güven değişkenini

temsil eden faktörlerden birinin (Güven faktörü 2, $t = 3,680$, sig. = 0,009), Psikolojik Güçlendirmenin "Yetenek" boyutunu anlamlı (Tablo 4, 5, 6'da görüldüğü gibi) ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Tablo 7 : Etkileyebilme (bağımlı değişken) ile Güven ve LMX (bağımsız değişkenler) Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini Standart Hata
1	,612	,374	,356	,8124

a. Tahmin ediciler: (sabit), LMX, Güven Faktörü 2, Güven Faktörü 1

Tablo 8 : Etkileyebilme (bağımlı değişken) ile Güven ve LMX (bağımsız değişkenler) Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli ANOVA tablosu

Model	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	P Anlamlılık Olasılığı
1 Regresyon	42,182	3	14,061	21,305	0,000
Kalan	70,616	107	,660		
Toplam	112,797	110			

a. Tahmin ediciler: (sabit), LMX, Güven Faktörü 2, Güven Faktörü 1

b. Bağımlı Değişken: Etkileyebilme

Tablo 9 : Etkileyebilme (bağımlı değişken) ile Güven ve LMX (bağımsız değişkenler) Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Beta Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	2,150	,077		27,889	,000
Güven Faktörü 2	-4,110E-02	,090	-,041	-,458	,648
Güven Faktörü 1	-8,979E-02	,084	-,089	-1,068	,288
LMX	,664	,095	,655	6,950	,000

a. Bağımlı Değişken: Etkileyebilme

Psikolojik Güçlendirmenin "Etkileyebil-me" boyutu ile LMX ve Güven değişkenleri arasındaki hipotez-4'de ileri sürülen ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, LMX değişkeninin ($R^2 = 0,374$, $t = 6,950$, $sig. = 0,000$) Psikolojik Güçlendirmenin "Etkileyebilme" boyutunu anlamlı (Tablo 7, 8, 9'da görüldüğü gibi) ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Modelde yer alan Güven değişkeninin (her iki faktörünün) ise "Etkileyebilme" boyutunu dikkate değer şekilde etkilemediğini veya etkisinin yok sayabileceği söylenebilir.

Tablo 10 : Yeterlilik Duygusu (bağımlı değişken) ile Güven ve LMX (bağımsız değişkenler) Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini Standart Hata
1	,502	,252	,231	,6957

a. Tahmin ediciler: (sabit), LMX, Güven Faktörü 2, Güven Faktörü 1

Tablo 11 : Yeterlilik Duygusu (bağımlı değişken) ile Güven ve LMX (bağımsız değişkenler) Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli ANOVA tablosu

Model	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	P Anlamlılık Olasılığı
1 Regresyon	17,427	3	5,809	12,002	0,000
Kalan	51,788	107	,484		
Toplam	69,216	110			

a. Tahmin ediciler: (sabit), LMX, Güven Faktörü 2, Güven Faktörü 1

b. Bağımlı Değişken: Yeterlilik Duygusu

Tablo 12 : Yeterlilik Duygusu (bağımlı değişken) ile Güven ve LMX (bağımsız değişkenler) Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Beta Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	2,036	,066		30,833	,000
Güven Faktörü 2	-2,591E-02	,077	-,033	-,337	,737
Güven Faktörü 1	-1,039E-02	,072	-,013	-,144	,886
LMX	,413	,082	,521	5,053	,000

a. Bağımlı Değişken: Yeterlilik Duygusu

Psikolojik Güçlendirmenin “Yeterlilik Duygusu” boyutu ile LMX ve Güven değişkenleri arasındaki hipotez-5’de ileri sürülen ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, LMX değişkeninin ($R^2 = 0,252$, $t = 5,053$, $sig. = 0,000$) Psikolojik Güçlendirmenin “Yeterlilik Duygusu” boyutunu anlamlı (Tablo 10, 11, 12’de görüldüğü gibi) ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Modelde yer alan Güven değişkeninin (her iki faktörünün) ise “Yeterlilik Duygusu” boyutunu dikkate değer şekilde etkilemediğini veya etkisinin yok sayabileceği söylenebilir.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde; LMX değişkeninin bu boyutların tamamını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Ancak Güven değişkeninin Psikolojik Güçlendirmeyi oluşturan “Yetenek” boyutu dışında diğer boyutlar üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu aşamada şöyle bir soru ile

karşı karşıya kalınabilir. Acaba LMX, Güven ve Psikolojik Güçlendirme arasında bir aracı değişken olarak mı görev yapmaktadır? Bu amaçla önce Güven değişkeninin (LMX değişkeninin dahil edilmediği) Psikolojik Güçlendirmeye etkisini; daha sonra da LMX değişkeninin (Güven değişkeninin dahil edilmediği) Psikolojik Güçlendirmeye etkisini test ettik. Bu doğrultuda ileri sürdüğümüz yeni hipotezler şunlardır.

Hipotez 6 : Güven, Psikolojik Güçlendirmenin “Anlamlılık” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 7 : Güven, Psikolojik Güçlendirmenin “Yetenek” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 8 : Güven, Psikolojik Güçlendirmenin “Yeterlilik Duygusu” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 9 : Güven, Psikolojik Güçlendirmenin “Etkileyebilme” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 10: Lider-üye etkileşimi, Psikolojik Güçlendirmenin “Anlamlılık” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

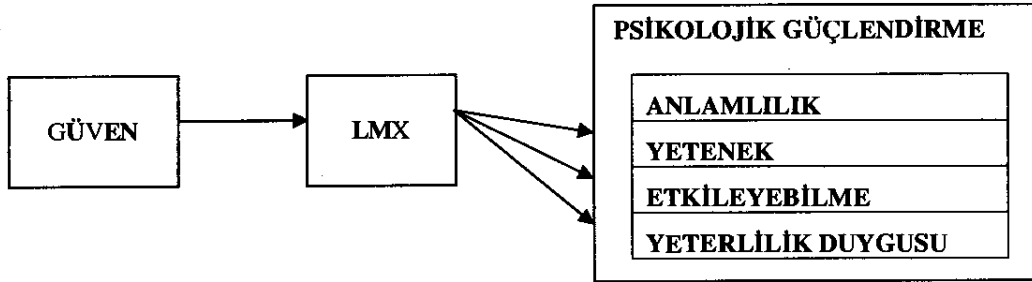
Hipotez 11: Lider-üye etkileşimi, Psikolojik Güçlendirmenin “Yetenek” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 12: Lider-üye etkileşimi, Psikolojik Güçlendirmenin “Yeterlilik Duygusu” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 13 : Lider-üye etkileşimi, psikolojik güçlendirmenin “Etkileyebilme” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmamızın bundan sonraki bölümünde yukarıda ileri sürülen hipotezler test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda; Güven değişkenini temsil eden iki faktörün de (LMX değişkeninin dahil edilmediği) Psikolojik Güçlendirmenin tüm boyutlarını beraber açıklayamamakta; sadece birinci faktörün bu boyutlara çok zayıf bir etkisinden bahsedilebilir.

Oysa LMX değişkeni ise, bu dört boyutu olumlu yönde ve kuvvetli bir şekilde etkilemekte olduğunu söyleyebiliriz. Hatta bir önceki aşamada (hipotez - 2, 3, 4, 5) ortaya koyduğumuz etkinin de çok üzerinde bir etkiden bahsedebiliriz. Bu durum bize LMX’in, Güven ve Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini söyleyebilme olanağı tanımıştır. Çünkü bir önceki aşamada görüldüğü gibi; Güven değişkeni Psikolojik Güçlendirmeyi yeteri kadar etkileyememektedir. Bununla birlikte LMX için aynı şeyler söylenemez. Çünkü tablo 13’te görüldüğü gibi, LMX’in Psikolojik Güçlendirme üzerinde var olan etkisi olumlu yönde daha da pekişmiş olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında modelimizi Şekil 2’deki gibi geliştirebiliriz.



Şekil 2: Analizler Sonucu Geliştirilen Model

SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişte yapılan bir çalışma güçlendirme gayretlerinin başarılı uygulamasının yöneticilerin kontrol ve güç paylaşımından feragat etme istekliliğine bağlı olduğu inancını desteklemektedir. (Gomez ve Rosen, 2001). Çalışanların yöneticilerine olan güvensizliğinin personel güçlendirmesini engellemesi söz konusu olabilir. Bu bulgu

literatüre aykırı bir durumu ortaya çıkarmaz. Aksine güvene dayalı ilişkilerin bulunduğu ortamlarda; yönetici zamanını çalışanlarını yakından izleme yerine, stratejik öneme sahip aktiviteler için kullanabilir. Bir güven ortamı, yöneticiler ve onların çalışanları arasında yüksek kaliteli ilişkiler oluşturabilmesi ve güçlendirme programlarının açılması için önemli bir ön

koşul olduğu kanıtlanabilir (Gomez ve Rosen,2001).

Bu aşamada yönetimin etkinliğinin artırılması ve geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Çünkü yönetsel etkinlik; yöneticinin iş beklentilerini yerine getirmek veya ileri götürmek olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer, 1995). Çünkü, güçlendirilmiş personel kendilerini; görevlerinin gerçekleştirilmesinde ve iş çevrelerinin etkilenmesinde yetki sahibi olarak görmektedirler. Bu koşullar altında oluşturulan iş ortamı, çalışanların görev sorumluluklarını etkin ve aktif olarak yerine getirmelerine olanak tanıyacaktır. Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin; konsantrasyonu, inisiyatif almayı ve direnci attıracağını; böylelikle yönetsel etkinliğin yükseleceğini savunmaktadırlar.

Conger ve Kanungo (1988) konuya daha farklı bir bakış açısı ile bakmışlardır. Onlar psikolojik güçlendirmenin organizasyonlarda değişimi tetiklemek ve yönetmek için önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Organizasyon-

larda değişimin çalışanların güvenini kazanmış bir yönetici ile daha hızlı ve daha sorunsuz gerçekleştirileceğini bilmek, bu bakış açısına önemli bir katkı sağlayabilir.

Ulaştığımız sonuçlar şaşırtıcı olmamalıdır. Fakat bu sonuçlar değerlendirildiğinde ve uygulama alanları bulduğunda, organizasyon içinde sağlanacak güven ortamının, lider-üye etkileşiminin ve güçlendirme faaliyetlerinin hedeflenen düzeye ulaşması, organizasyonun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Organizasyon içinde bu sonuçları destekleyecek bileşenlerin (güven ve lider-üye etkileşimi), güçlendirmeye olan olumlu etkilerini arttıracak önlemlerin alınması hayati önem taşımaktadır.

Organizasyon içinde dengeli ve adaletli bir güçlendirme uygulaması çalışanların yöneticilerine, yöneticilerin çalışanlarına güvenine ve aralarındaki etkileşimin kalitesine bağlıdır. Güven ve lider-üye etkileşimi karşılıklı paylaşılan değerlerdir. Paylaşım ne kadar çok artarsa, çalışanı güçlendirme de o kadar yoğun olacaktır.

Tablo 13 : Yapılan Regresyon Analizlerine Ait Sonuçlar

Model						
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	F	P Anlamlılık Olasılığı	t	Sig.
Anlamlılık	LMX	0,148	18,968	0,000	4,355	0,000
Yetenek	LMX	0,182	24,243	0,000	4,924	0,000
Etkileyebilme	LMX	0,367	63,173	0,000	7,948	0,000
Yeterlilik Duygusu	LMX	0,251	36,517	0,000	6,043	0,000

KAYNAKÇA

- Ashforth, B.E. (1990), The organizationally induced helplessness syndrome: A preliminary model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 7: 30-36.
- Bandura, A. (1989); Human agency in social cognitive theory, *American Psychologist*, 44: 1175-1184
- Bauer, T.N. & Green, S.G. (1996); Development of leader-member exchange : A longitudinal test *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Bell, N.E., & Staw B.M. (1989); People as sculptors versus sculpture. In M.B. Arthur. D.T. Hail. & B.S. Lawrence (Eds.) *Handbook of career theory*: 232-251. New York: Cambridge University Press.
- Borchgrevink, Cari P & Boster, Franklin J., Leader-member exchange development : A hospitality antecedent investigation, *Int. Journal of Hospitality Management*, Vol. 16, No:3, p. 241-259.
- Bowen. D. & Lawler E. (1992); The empowerment of service workers: What, why, how, and when? *Sloan Management Review*, 33:31-39.
- Brief, A.P. & Nord, W.R. (1990); Meanings of occupational work. Lexington, MA: Lexington Books.
- Butler, J. K., Jr. (1983); Reciprocity of trust between professionals and their secretaries, *Psychological Reports*, 53: 441-416.
- Butler, J. K. Jr. (1986); Reciprocity of dyadic trust in close male-female relationships. *Journal of Social Psychology*, 126: 579-591
- Butter, J.K. Jr. (1991); Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Conditions of Trust Inventory, *Journal of Management*, Vol. 17, No: 3, 643-663
- Ceylan, ADNAN (2002); Çalışanların güçlendirilme algıları üzerine Tuzla bölgesinde ticari bankalarda bir araştırma, *Öneri, C.5.S.17.*, ss. 113-120.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988); The empowerment process : Integrating theory and practice *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J. (1975); A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78
- Deci. E.L., Connell. J.P. & Ryan, R.M. (1989); Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74:580-590
- Dienesch R.M. & Liden, R.C. (1986); Leader-member exchange model of leadership : A critique and further development, *Academy of Management Review*, 11, 618-634
- Gecas, V. (1989), The social psychology of self-efficacy. In W.R. Scott & S.Blake (Eds.), *Annual Review Sociology*, Vol. 15 : 291-316 Palo Alto: Annual Reviews Inc.
- Gist, M. (1987); Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12:472-485.
- Gomez, C., Rosen, B. (2001); The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment, *Group and Organization Management*, Vol.26 No:1, 53-69
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980); *Work redesign*. Reading. Ma: Addison-Wesley.

- Hollander, E. & Offerman, L. (1990); Power and leadership in organizations : Relationship and transition *American Psychologist*, 45, 179-189
- Kanter, R.M. (1983); *The change masters*, New York, Simon&Schuster.
- Keller, T. & Danserau, F. (1995); Leadership and empowerment : A social exchange perspective, *Human Relations*, 48, 127-145
- Larzelere, R.E. & Huston, T.L. (1980); The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and The Family*, 42: 595- 604
- Liden, R.C. & Graen, G.; Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership, *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Locke, E.A., Frederick, E., Lee, C. ve Bobko, P., (1984), Effect of self-efficacy, goals and task strategies on task performance, *Journal of Applied Psychology*, 69 : 241-251.
- Martinko, M.J. & Gardner. W.L. (1982); Learned helplessness: An alternative explanation for performance deficits. *Academy of Management Review*. 7: 195-204
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995); An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20, 709-734
- McAllister, D.J. (1995); Affect -and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38, 24-59
- Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. (1994); Building trust empowerment during industry upheaval, Paper presented at the Academy of Management Conference, Dallas
- Ozer, E.M. & Bandura, A. (1990), Mechanisms governing empowerment effects: A Self-efficacy analysis, *Journal of personality and Social Psychology*, 58 : 472-486.
- 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 characteristic of psychological empowerment, *Academy of Management Journal*, 39, 483-504
- Spreitzer, G.M. & Quinn, R.E. (1996); Empowering middle managers to be transformational leaders, *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 237-261
- Thomas K.W. & Velthouse B.S. (1990); Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15:666-681
- Wolfe, L.M. & Robertshaw, D. (1982); Effects of college attendance on locus of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43:802-810
- Zand, D.E. (1972); Trust and managerial problem solving, *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239