



Güçlendirme ile Nicel İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkileri

The Mediating Effects of Trust in Organization and Affective Commitment on the Relationship between Empowerment and Quantitative Business Performance

Müfide Şule EREN

Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi
Biga İİBF İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon ABD
Ağaköy Kampüsü BİGA / ÇANAKKALE
eren.sule@gmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı güçlendirme ve işletmelerin nicel performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgüte duyulan güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkilerini incelemektir. Bu amaçla güçlendirmenin nicel performans üzerindeki etkisinde örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkisini ortaya koyacak yapısal eşitlik modeli (YEM) oluşturulmuştur. Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış, veriler üretim sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli işletmelerin çalışanlarından elde edilmiştir. İşletmelere dağıtılan 1000 anketten 360 adet anketin geri dönüşü sağlanmış analizler kullanılabilir durumda olan 353 adet anket ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; güçlendirme, örgüte güven, duygusal bağlılık ve nicel işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler vardır. Ayrıca güçlendirmenin nicel işletme performansı üzerindeki etkisinde örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar kelimeler: Güçlendirme, Örgüte Güven, Duygusal Bağlılık, Nicel İşletme Performansı

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationships between empowerment and quantitative business performance and the mediator effects of trust in organization and affective commitment on the influence of empowerment on the quantitative business performance. For this purpose, to test the mediator effects of organization in trust and affective commitment on the influence of empowerment on the quantitative business performance structural equation model (SEM) is used. In this study questionnaire was used as data collection method, and the research data was collected from employees of

medium-sized firms operating in the manufacturing industry. 360 of 1000 questionnaires distributed could be collected from the firms and 353 of them were available to use for the research analyses. According to the research results; there are significant and positive relationships between empowerment, trust in organization, affective commitment and quantitative business performance. Additionally the results indicated that trust in organization and affective commitment have mediator effects on the impact of employee empowerment on the quantitative business performance.

Keywords: *Empowerment, Trust In Organization, Affective Commitment, Quantitative Business Performance*

1. Giriş

Güçlendirme, bir işgörenin işi ile ilgili konularda, bireysel olarak karar verme, davranma ve harekete geçme ile işini kontrol altına almasını sağlayan süreçtir. Böylece işgörenler işleri ile ilgili konularda karar verirken daha esnek ve özgür olmaları konusunda desteklenmektedir (Nzuve ve Bakari, 2012, s. 84). Güçlendirmeye ilişkin yapılan araştırmalarda, yeni başarılı yönetim şekilleri ile ilişkilendirilen bir yöntem olarak güçlendirmenin temel amacının işletme performansını arttırmak olduğu değerlendirilmektedir. Bu durumda güçlendirme artan rekabet ortamlarında uygulanan, işgörenlerin motivasyon ve insiyatiflerini arttırarak, işin geliştirilmesi, örgütsel performansın ve esnekliğin artırılmasını amaçlayan bir yol olarak görülmektedir (Barrutia, Charterina ve Gilsanz, 2009, s. 42). Bu nedenle güçlendirme, literatürde, örgütsel performansı arttırıcı bir etken, yönetim biliminde oldukça önemli bir kavram olarak ileri sürülmüş ve güçlendirmeyle ilişkili olduğu düşünülen farklı değişkenler araştırma konusu yapılmıştır.

Güçlendirme ile işletme performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların üç gruba ayrıldığı gözlenmiştir. İlk grupta, güçlendirmenin performans üzerindeki doğrudan etkisini ortaya koyan çalışmalar yer almaktadır (Barrutia, Charterina ve Gilsanz, 2009; Biron ve Bamberger, 2007; Biron ve Bamberger, 2011; Mahama ve Cheng, 2013; Nzuve ve Bakari, 2012; Patterson, West ve Wall, 2004; Price, Briman ve Dainty, 2004; Seibert, Silver ve Randolph, 2004; Siami ve Gorji, 2011; Yang ve Choi, 2008). İkinci grupta, güçlendirmenin işletme performansını arttırmada aracılık etkisi gösterdiği çalışmalar yer almaktadır (Gregory, Albritton ve Osmonbekov, 2010; Hall, 2008; Harris, Wheeler ve Kacmar, 2009; Huang ve Diğ., 2010; Kim, Sutton ve Gong, 2013). Üçüncü grupta ise güçlendirme ile işletme performansı arasındaki ilişkide farklı değişkenlerin aracılık etkisi gösterdiğini ileri süren çalışmalar yer almaktadır. Bu araştırmalarda ara değişkenler olarak; yüz yüze yapılan toplantı sayısı (Kirkman ve Diğ., 2004), özyeterlilik ve uyum sağlama (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005), iş motivasyonu (Drake, Wong ve Salter, 2007), içsel motivasyon, fırsat ve yetenek (Tuuli ve Rowlinson, 2009), uluslararasılaşma ve yenilikçilik (Michna ve Diğ., 2011), işgören çabası (Ke ve Zhang, 2011), güven ve geri besleme davranışı (Huang, 2012), örgütsel vatandaşlık davranışı (Chiang ve Hsieh, 2012), yenilikçilik ve iş tatmini (Fernandez ve Moldogaziev, 2013) gibi değişkenler kullanılmıştır. Bu araştırmada ise üçüncü grupta sözü edilen araştırmalar gibi güçlendirme ile performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi göstereceği düşünülen örgüte güven ve duygusal bağlılık değişkenleri kullanılmıştır. Güven psikolojik bir durumu ortaya koyarken diğer taraftan bağlılık ise belirli bir davranışı sergilemedeki istekliliği açıklar. Sonuç olarak güven ve bağlılığın varlığı birlikte çalışma davranışını

ortaya çıkaracaktır (Guh ve Diğ., 2013, s. 819). Bu nedenle araştırmada güven ve duygusal bağlılık aracı değişkenler olarak belirlenmiştir.

Güçlendirmeye ilişkin yukarıda belirtilen araştırmalar incelendiğinde, güçlendirmenin iki geniş kullanım alanı olduğu anlaşılmaktadır (Armstrong ve Laschinger, 2006; Laschinger ve Diğ., 2004; Sarmiento, Laschinger ve Iwasiw, 2004). Bu alanlardan biri, “psikolojik güçlendirme” şeklinde tanımlanan (Conger and Kanungo, 1988, s. 476) ve işgören tarafından algılanan yeterlilik, anlamlılık, seçim ve kendi iş veya rolündeki etkisi şeklindeki özellikleri ile motivasyona ilişkin durumu gösteren alandır. Diğer alan ise bir tür yönetim uygulamaları topluluğu şeklinde “yapısal” olarak incelenen alandır (Wall, Cordery ve Clegg, 2002, s. 147). İlk yaklaşım olan psikolojik güçlendirmenin en önemli özelliği, işgörenlerin güçlendirmeye bilişsel açıdan baktıklarını ileri sürmesidir. Böylece güçlendirmenin yapısal tarafı olan örgütsel güç ve kaynakların kullanımındaki kişisel özerklik yerine, işgörenlerin duygularına odaklanarak içsel motivasyonlarını güçlendiren psikolojik tarafı ortaya konmuştur (Yang ve Choi, 2008, s. 290). Bu araştırmada da güçlendirmenin psikolojik tarafının işgörenler üzerindeki etkisinden hareketle, onların örgütlerine olan güven ve duygusal bağlılıklarının artacağı böylece işletmenin nicel performansının olumlu yönde etkileneceğini ileri süren bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu nedenle, güçlendirmenin psikolojik tarafının işgörenlerin duyguları üzerindeki etkisini ortaya koymak için bu araştırmada örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal bağlılık boyutu ele alınmıştır. Bununla birlikte bu araştırma kapsamında literatürde farklı boyutlarla temsil edilen örgütsel güvenin örgüte güven boyutu ele alınmıştır.

Bu çalışmanın amacı işletme performansı üzerinde önemli etkileri olan faktörlerden güçlendirme, örgüte güven ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, örgüte güven ve duygusal bağlılığın güçlendirme ile nicel işletme performansı ilişkisinde aracılık etkisini incelemektir. Literatürde bu dört değişkeni bir arada araştıran ve örgüte güven ve duygusal bağlılığın güçlendirme ile nicel işletme performansı ilişkisinde aracılık etkilerinin incelendiği farklı bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Bu amaçla, öncelikle konunun kavramsal çerçevesine değinilecek, kavramsal çerçeve içinde önerilecek bir araştırma modeli ile olası ilişkiler hakkındaki bulgular sunulacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

2.1. Güçlendirme

Güçlendirme kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Zimmerman (1990) güçlendirmeyi, kişi-çevre uyumunun motivasyon yansıması (Robbins, Crino ve Fredendall, 2002, s. 419), Spreitzer (1995) ise bireyin işine olan olumlu yöneliminden doğan artan iş motivasyonu (Kirkman ve Rosen, 1999, s. 58) olarak tanımlamışlardır. Bu tanımların yanı sıra güçlendirme, iş yapısı açısından ise güç veya otoritenin devri ve/veya kaynakların ve bilginin paylaşıldığı iş destek yapıları olarak da tanımlanmaktadır (Robbins, Crino ve Fredendall, 2002, s. 420).

Ayrıca güçlendirme, liderin emrinde çalışanların yetkisini arttırmasından etkilenen duygusal bir durumdur (Rehman ve Diğ., 2011, s. 19). Güçlendirmenin psikolojik yönden tanımlamaları incelendiğinde işgörenlerin söz sahibi oldukları bazı kontrol alanları ön plana çıkmaktadır, bunlar; karar verme, iş süreçleri, performans hedefleri ve ölçüm noktaları ve diğer insanlar üzerinde kontroldür (Howard ve Foster, 1999, s. 9). Görev, yetki ve sorumluluk aynı çalışanda toplandığında, çalışan kendisini

geliştirecek, denetim mekanizmasına dahi gerek kalmadan kendi kendini kontrol edebilecek, çalışanın yeteneği ve yaratıcılığı artacak, böylece hem personel hem de işveren kazanacaktır (Akçakaya, 2010, s. 150). Güçlendirmede, işi fiilen yapan çalışanların, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere kıyasla kendi yaptığı işi daha iyi bildiği kabulü esas alınmaktadır (Koçel, 2007, s. 316).

Örgütlerde güçlendirmeye yönelik ilginin artmasının nedeni, örgütlerin hızla değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap verme yoluyla müşteri tatminini sağlama ve rekabet avantajı kazanma istekleridir. Burada müşteri tatmini, işe ilişkin kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan işgörenlere aktarılması ile, yani güçlendirme ile sağlanmaktadır. Bu şekilde çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansa yansımakta, bu sayede de örgütsel performans artmaktadır (Akçakaya, 2010, s. 3). Böylece örgüt değişen çevre koşullarına daha çabuk uyum sağlayabilecek ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verme yeteneğine sahip olabilecektir (Örücü, 2009, s. 112).

Güçlendirmedeki temel harekete geçirici etki işin nasıl yapılacağı hakkında çalışanların daha fazla özerkliğe sahip olmasından geçer, bu da verimliliğin artmasına neden olur (Munjuri, 2011, s. 193). Çalışma ortamındaki güç ve fırsat yapılarına ulaşabilen, başka bir deyişle güçlendirilmiş bireyler işlerine ve örgütlerine daha fazla bağlanır, yönetime daha çok güven duyar ve bu çalışanların tükenmişlik duygusu ve iş stresleri azalır, çalışma etkililikleri artar (Tolay, Sürgevil ve Topoyan 2012, s. 451).

Güçlendirme sürecinde önemli bir fonksiyonu olan yetki devri, çoğunlukla yöneticilerin güç kaybı olarak gördükleri bir olgudur. Yöneticilerin bu noktada kaygı duymalarının önüne geçerek, güçlendirme sürecini amacına ulaştırmanın yolu da örgüt içerisinde güvenin sağlanmasından geçmektedir (Durukan, Akyürek ve Coşkun, 2010, s. 417). Güven, yeniliği teşvik etmek için çalışanları güçlendirmenin vurgulandığı ve çalışanlara işlerini tehlikeye atma riski olmadan hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir unsurdur (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 145). Aynı zamanda güven, birisi ya da bir şeye yönelik zorunluluk olduğundan örgütün rolü ve güçlendirilmiş çalışan arasında bir asil-vekil ilişkisi vardır. Hem çalışan hem de örgüt personel güçlendirme ile güvenin doğasında olan başarısız olma durumunu potansiyel bir risk olarak kabul etmiş olur (Mills ve Ungson, 2003, s. 148).

Güçlendirme teknik ve stratejileri astlar için duygusal destek sağlamanın yanı sıra destekleyici ve güvene dayalı bir grup atmosferi oluşturarak onların öz yeterliliklerinin de güçlenmesini sağlar (Conger ve Kanungo, 1988, s. 479). Üstler ile astları arasındaki ilişkide karşılıklı güven duygusunun varlığının personel güçlendirme kavramının önemli bir unsuru olduğu öne sürülmektedir. Özellikle işten çıkarmaların olduğu işletmelerde, işyerinde kalanların üstlerine duydukları güvenin ve güçlendirilmiş olma algısının yüksek olması durumunda, işten çıkarmaların daha az endişe veren bir durum olarak değerlendirildiği öne sürülmüştür (Ergeneli ve Arı, 2005, s. 128). Laschinger ve Finegan'a (2005) göre; güçlendirme güven duygusuna yol açmakta, güven de bağlılığı artırmaktadır. Laschinger ve Finegan (2005, s. 11) hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, güçlendirmenin örgüte olan güven üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu açıklamalar temelinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Güçlendirmenin örgüte güven üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H4: Güçlendirmenin nicel işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

2.2. Örgüte Güven

Günlük yaşamının önemli bir bölümünü iş ortamında geçiren ve yaşamsal gereksinimlerinin çoğunu karşılamak için çalışan insanlar, kendilerine güvenli bir ortam sağlayan örgüt beklentisi içerisindedir (Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 62). Güven kavramı kadar tek başına, kişilerin davranışlarını etkileyen başka bir değişken yoktur (Hosmer, 1995, s. 379). Lewis ve Weigert'in (1985) vurguladığı gibi; '*sosyal bir gerçek olan güven*', tüm ikili ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle güven, örgütle işgörenler arasındaki ilişkilerin güçlenmesinde ve örgütsel faaliyetlerin başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995, s. 728). Günümüzde sosyal ve ekonomik değerlerin değişiminden etkilenen örgütler, işgörenlerin örgüte yönelik güvenlerini oluşturmak kadar onu aynı seviyede tutmakta da oldukça zorlanmaktadır (Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010, s. 23). Güven kırılan bir şeydir (Mishra ve Morrissey, 1990, s. 444) ve genellikle uzun bir süreçte gelişir (Gilbert ve Tang, 1998, s. 322).

Literatürde örgütsel güven farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgütsel güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhüt ve davranışlarının tutarlı olacağı konusundaki inançlarını ifade etmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142). Örgütsel güven, işgörenin, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algılamasıdır (Mishra ve Morrissey, 1990, s. 445). Örgütsel güven, tüm örgüt üyelerinin örgütsel rol, ilişki, deneyim ve bağlılıklarına dayanan, olumlu beklentiler olarak tanımlanan, çoklu davranışlar ve niyetlerden oluşan iklimdir (Huff ve Kelley, 2003, s. 83). Bir başka tanıma göre örgütsel güven, kişilerin, örgüt içi ilişki ve davranışlara yönelik olarak sahip oldukları beklentilerdir. Güven temelli bu beklentilerin oluşabilmesi için işgörenler arasında yeterlilik, dürüstlük, bağlılık, çalışanlar için endişelenme ve açıklık gibi duyguların olması gereklidir (Zalabak, Ellis ve Winograd 2000, s. 36; Chathoth ve Diğ., 2007, s. 340). Örgütlerde güven seviyesinin yüksek olabilmesi için; işgörenlerin sorumluluk ve görev tanımları açık olmalı, örgüt içi iletişim doğru, zamanında ve sık olmalı, işlerin yapılması için örgüt içinde beceri ve yeteneğin olduğuna inanılmalı, ortak amaçlar açık ve anlaşılır olmalı, örgütün vizyon ve amacı olmalıdır. Örgüt içerisinde bu unsurlar sağlanabildiği ölçüde çalışanların örgüte güven seviyesi yüksek olacaktır (Joseph ve Winston, 2005, s. 8).

Örgütsel güven, gerek örgütler arası gerekse örgüt içi güveni ifade etmektedir. Örgüt içerisinde örgütsel güven incelendiğinde; iş arkadaşlarına güven, amire/yöneticiye güven ve örgüte güven boyutları söz konusu olmaktadır (Çubukçu ve Tarakçioğlu, 2010, s. 58). Örgüte güven, çalışan tarafından algılanan örgütün güvenilir olması durumudur. Bir başka ifadeyle, örgütün çalışanın yararına yönelik fiillerde bulunacağı ve çalışanın zarar görmeyeceğine yönelik güvendir (Tan ve Tan, 2000). Bu çalışmada örgütsel güvenin örgüte güven boyutu ele alınmıştır.

Güvene ilişkin araştırmalarda örgüte güvenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkileri olduğu ortaya konmuştur (Albrecht ve Travaglione, 2003; Cho ve Park, 2011; Laschinger ve Diğ., 2000; Tan ve Tan 2000; Zeffane ve Zarooni, 2012, s. 335). Çalışanların örgüt içerisindeki ilişkilerinde birbirlerine karşı dürüst, saygılı ve adil olmaları örgüte güven düzeyinin yüksek olması ile sonuçlanacaktır. Bu şekilde oluşan örgüte güven, çalışanların örgütsel bağlılık duygularını da güçlendirecektir (Demirel, 2008, s. 185; Hodge ve Ozag, 2007, s. 130; Wang, Tsai ve Lin, 2013, s. 222). Mahajan, Bishop ve Scott (2012) yaptıkları araştırmada üst yönetim iletişiminin ve işgören

katılımının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını ancak işgörenlerin örgüte olan güven düzeylerinin artırılması ve oluşturulacak aracılık etkisi ile işgörenlerin örgüte yönelik bağlılıklarını ortaya çıkarabilmenin mümkün olduğunu ileri sürmüştür. Böylece araştırmacı, örgüte olan güvenin, örgütsel bağlılık için iyi bir belirleyici olduğu sonucuna varmıştır. Nambudiri (2012) ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada; örgütsel güven eğiliminin örgütsel bağlılık ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonucuna göre, güven temelli örgütsel uygulamalar ve sistemler sayesinde işgörenlerin bağlılıkları artırılabilir. Bu açıklamalar temelinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Örgüte güvenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

2.3. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Diğ. (1997) tarafından yapılan tanımda, örgütsel bağlılık, çalışanın organizasyonda çalışmaya devam etme, uzun süreli bir ilişki sürdürme arzusu olarak belirtilmiştir (Ellinger ve Diğ., 2013, s. 1127). Mowday ve Diğ. (1979) ise örgütsel bağlılığı katılımın bir şekli olarak ifade etmişlerdir. Bu kavram, birey ve örgüt arasında var olan ve çalışanın psikolojik kimliği ve örgütteki katılımının göreceli gücünün yansımaları olarak açıklanmıştır (Cichy ve Kim, 2009, s. 53; Jaramillo, Mulki ve Marshall, 2005, s. 706). En genel anlamda örgütsel bağlılık, bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf edebilir ve çalışan kendini örgütün bir üyesi olarak tanımlayabilir (Çakar ve Ceylan, 2005, s. 52).

Literatürde örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve süreç bağlılığı alt boyutlarıyla tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s. 3). Bu çalışmada örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ele alınmıştır. Duygusal bağlılık, çalışanları örgüte duygusal açıdan yakınlıklaştıran ve onların çalıştıkları örgütün bir parçası oldukları için mutlu olmalarını sağlayan bağlılık tipidir (Akar ve Yıldırım, 2008, s. 100). Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği, özdeşleştiği ve katılımı sonucu ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışan istediği için örgütte çalışmaya devam eder. Böylece ortak değerler, amaçlar ve inanışları kabul eden işgörenler örgütsel çıkarılara ulaşmak için çaba sarf etmeye her zaman hazır olurlar (Leung, Chen ve Yu, 2008, s. 963).

İlgili literatürde örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif yönde ve önemli bir ilişki olduğu görülmektedir (Elorza, Aritzeta ve Ayestaran, 2011, s. 1401; Rusu, 2013, s. 193; Yousef, 2003, s. 1074). Örgütsel bağlılık, performansın yanı sıra örgütsel etkililiğin de önemli bir belirleyicisidir, bunun görmezden gelinmesi örgüte zarar verir ve ilave maliyetlere neden olur (Kashefi ve Diğ., 2013, s. 503). Brett, Cron ve Slocum (1995, s. 267) örgütsel bağlılık ile performans arasında çalışanların maddi ihtiyaçlarına bağlı olarak değişen bir ilişki ortaya koymuşlardır. Ayrıca, Razzaq ve Diğ. (2013), Roca-Puig ve Diğ. (2007) ve Kim (2004) örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkileri açıklamışlardır.

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın üzerinde en çok çalışılan ve araştırma yapılan boyuttur (Bergman, 2006, s. 646). Meyer ve diğerlerinin (2002, s. 32) örgütsel bağlılığın alt boyutlarının nedenleri ve sonuçları üzerine yaptıkları meta analiz, araştırmalarda kullanılan iş tecrübelerini içeren değişkenlerin, duygusal bağlılık ile daha

güçlü korelasyon içerisinde olduğunu göstermiştir. Yapılan uygulamalı araştırmalarda, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığın tek başına, sonuçları açısından değerlendirildiğinde, performansla güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konmuştur (Amonphaisal ve Ussahawanitchakit, 2008; Arshadi ve Hayavi, 2013; Becker ve Diğ., 1996; Babakuş ve Diğ., 2003; Chang ve Chen, 2011; Hunton, 2010; Leung, Chen ve Yu, 2008; Restubog, Bordia ve Tang, 2006; Scotter, 2000; Özutku, 2008). Bu açıklamalar temelinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Duygusal bağlılığın nicel işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

2.4. Nicel Performans

Stratejik yönetimin merkezinde yer almasından dolayı performansı tanımlamak ve ölçmek araştırmacılar için bir zorunluluk olmuştur (Venkatraman, ve Ramanujam, 1986, s. 801). Bunun yanısıra performansın ölçülmesi işletmelerde yönetimin kontrol işlevinin önemli bir parçasıdır. Kontrol işlevi, performans hedeflerini belirleme, ölçme, ölçülen hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırma ve belirlenen farklılıkların sebeplerini araştırarak ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Yıldız, 2011, s. 12).

Performans, birey, grup ya da kuruluş ile ilgili olarak yürütülmesi ve ulaştırılması amaçlanan hedeflerin nicel ve nitel açıklamasıdır (Yıldız, Hotamışlı ve Eleren, 2011, s. 34). İşletme kültüründe ise performans, bir işi yapan birey ya da işletmenin o işin yapılmasıyla amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır. Diğer bir anlatımla performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Ayanoğlu, Atan ve Beylik, 2010, s. 44). İşletmenin performansını oluşturan iki bileşenden niteliksel performans daha ziyade örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılar ile ilgili olup çalışan ve müşteri tatmini, kalite ve yenilik performansı gibi kriterleri, niceliksel performans ise kısmen niteliksel faktörlerin de etkisinde oluşan ve daha çok pazarlama ve finansal yönetim başarısına dayalı olan ciro, pazar payı ve kârlılık artışı gibi kriterleri kapsamaktadır. Niceliksel performansın oluşumunda niteliksel performansın öncül ya da aracı olduğu düşünülmektedir (Alpkan ve Diğ., 2005, s. 176).

Nicel performans, sonuca dayalı olarak, finansal göstergeler (yatırım ve varlıkların getirisi, kâr artışı) ve piyasa (pazar payı, satış büyümesi, borsa getirisi) göstergelerine ilişkin performanstır ve firmanın ekonomik hedeflerinin yerine getirilip getirilmediğini yansıtmaktadır (Luo, Huang ve Wang, 2011, s. 143). Bu çalışmada nicel performans ölçütleri olarak; satış miktarı, pazar payı, karlılık, firmanın büyümesi ve firmanın sahip olduğu varlıklar kullanılmıştır.

Çalışma ortamındaki güç ve fırsat yapılarına ulaşabilen, başka bir deyişle güçlendirilmiş bireyler işlerine ve örgütlerine daha fazla bağlanır, yönetime daha çok güven duyar ve bu çalışanların tükenmişlik duygusu ve iş stresleri azalır, çalışma etkililikleri artar (Tolay, Sürgevil ve Topoyan 2012, s. 451). Güçlendirme teknik ve stratejileri astlar için duygusal destek sağlamanın yanı sıra destekleyici ve güvene dayalı bir grup atmosferi oluşturarak onların öz yeterliliklerinin de güçlenmesini sağlar (Conger ve Kanungo, 1988, s. 479). Laschinger ve Finegan'a (2005) göre; güçlendirme güven duygusuna yol açmakta, güven de bağlılığı artırmaktadır. Laschinger ve Finegan (2005, s. 11). Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışan istediği için örgütte çalışmaya devam eder. Böylece ortak değerler, amaçlar ve inanışları kabul eden işgörenler örgütsel

çıkarlara ulaşmak için çaba sarf etmeye her zaman hazır olurlar (Leung, Chen ve Yu, 2008, s. 963). Bu düşüncelerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H5: Güçlendirmenin nicel işletme performansı üzerindeki etkisinde örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkileri vardır.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Modeli

Şekil 1’de görüldüğü gibi güçlendirmenin nicel performans üzerindeki etkisinde, örgüte güven ve duygusal bağlılık değişkenlerinin aracılık etkisini ortaya koyan araştırma modeli oluşturulmuştur. Çalışma için ortaya konan model ve kavramsal temellere göre şu hipotezler oluşturulmuştur:

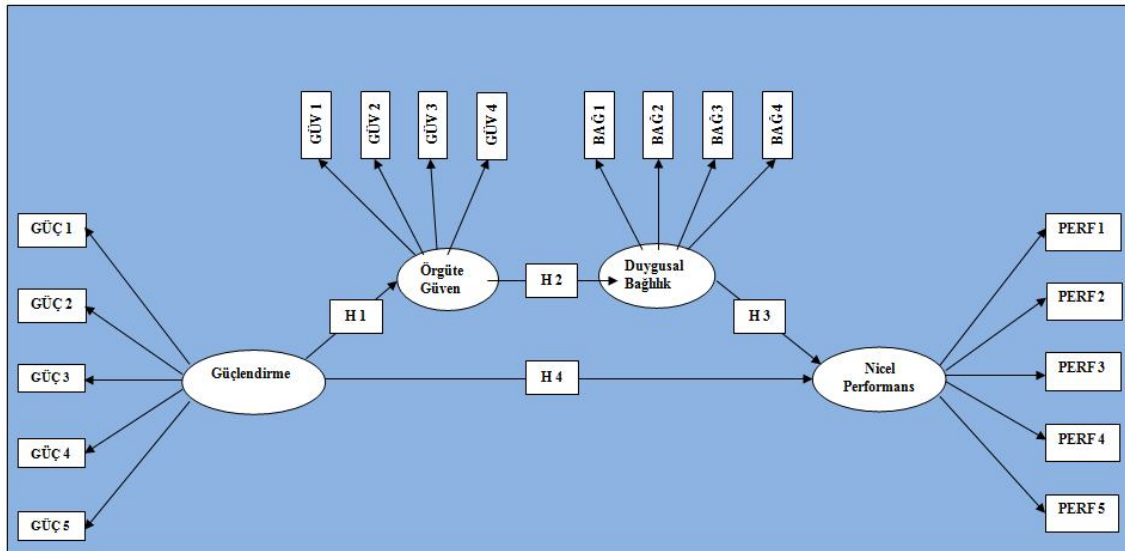
H1: Güçlendirmenin örgüte güven üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H2: Örgüte güvenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H3: Duygusal bağlılığın nicel işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H4: Güçlendirmenin nicel işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H5: Güçlendirmenin nicel işletme performansı üzerindeki etkisinde örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkileri vardır.



Şekil-1 Araştırma Modeli

3.2. Verilerin Toplanması ve Kullanılan Ölçekler ve Verilerin Analizi

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. İlgili anket geçerlilik ve güvenilirlikleri önceki çalışmalarda onaylanmış olan ölçekler ile hazırlanmıştır ve özel sektörde faaliyet gösteren orta ölçekli üretim işletmelerinin çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Katılımcıların ifadelerine katılım düzeylerini belirlemek için 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek; (1) Kesinlikle Katılmıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır.

Araştırmada katılımcıların güçlendirme seviyelerini ölçmek için Spreitzer'in (1995) çalışmasından derlenen 5 ifade kullanılmıştır. Katılımcıların örgüte güven düzeylerini ölçmek için kullanılan 4 ifade Nyhan ve Marlowe'nin (1997) çalışmasından derlenmiştir. Katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerini ölçmek için Allen ve Meyer'in (1990) araştırmasından derlenen 4 ifadeden yararlanılmıştır. Nicel performans boyutunu ölçmek üzere 5 ifade kullanılmış, söz konusu ölçek, literatürdeki farklı çalışmalardan derlenmiştir (Ellinger ve Diğ., 2002; Eren, Yücel ve Eren, 2010; Morales, Barrionuevo ve Gutierrez, 2012; Jimenez ve Valle, 2011).

Verilerin analizinde; SPSS 15 ve LISREL 8.54 programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) (SEM: Structural Equation Modeling) oluşturulmuştur. YEM, araştırmacıların bilimsel kuramlarını ölçme ve test etmelerine yardım eden bir istatistik tekniğidir (Dolan, Bechger ve Molenaar, 1999). Bu tekniğin kullanılmasındaki ilk amaç gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaktır (Enders ve Gottschall, 2011). Bu şekilde çok sayıda değişkenden oluşan farklı modelleri ve bu modelleri oluşturan hesaplamaları aynı anda test edebilme özelliği YEM'in temel avantajıdır (Farrel, 1994; Iacobucci, 2009).

Tablo 1. Yapısal eşitlik modellerinde kullanılan uyum istatistikleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-kare (χ^2) değeri	En Düşük Değer	En Düşük Değer
Ki-kare / serbestlik derecesi (df)	<2	<5
Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)	0=RMSEA≤0,05	0,05<RMSEA<0,10
Normalleştirilmiş uyum indeksi (NFI)	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI<0,95
Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI)	0,95≤CFI≤1	0,90≤CFI<0,95
İyilik uyum indeksi (GFI)	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI<0,95
Ayarlanmış iyilik uyum indeksi (AGFI)	0,95≤AGFI≤1	0,90≤GFI≤0,95
Artık ortalamaların karekökü (RMR)	0=RMR≤0,05	0,05<RMR≤0,10

(Kaynak: Şimşek, 2007; Çokluk vd. 2010)

Test edilen yapısal eşitlik modelinin iyi uyum gösterip göstermediğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Yani analizler sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olması istenir. Tablo 1'de genel kabul görmüş uyum iyiliği değerleri görülmektedir.

3.3. Verilerin Toplanma Süreci

Bu çalışmanın verileri özel sektörde imalat sanayinde faaliyetini sürdüren işletmelerin çalışanlarından elde edilmiştir. Çalışma kapsamındahil edilen işletmelere iletilen 1000 adet anketten % 36' lık geri dönüş oranı ile 360 adet anket toplanmış, analizlere kullanılabilir durumda olduğu belirlenen 353 anket dahil edilmiştir. Bu çalışma ile söz konusu işletmelerin, personel güçlendirme faaliyetlerinin nicel performansları üzerindeki etkisinde aracı olabilecek değişkenler ortaya konmaya çalışılmıştır.

4. Araştırma Bulguları

4.1. Demografik Bulgular

Ankete katılan 353 kişinin demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların % 78'inin erkek, % 22'sinin bayan olduğu görülmektedir. Katılımcıların önemli bir bölümünü erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların % 5'inin 20-25 yaş aralığı, % 49'unun 26-35 yaş aralığı, % 36'sının 36-45 yaş aralığı ve geri kalan % 10'unun 46 yaş ve üzerinde yer aldığı gözlenmiştir. Bu bakımdan katılımcıların önemli bir bölümünün yaş özellikleri itibariyle dinamik bir gruptan oluştuğu söylenebilir. Ankete katılanların eğitim düzeyleri incelendiğinde ise; % 27'sinin ortaokul, % 64'ünün lise ve % 9'unun üniversite mezunu olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca katılımcıların % 62'sinin 10 yıl ve daha az süreli, % 38'inin 10 yıl ve daha uzun süreli olarak aynı firmada çalışmakta oldukları belirlenmiştir.

4.2. Ölçüm Geçerlilik Analizi

Araştırma modeli test edilmeden önce düşük yüklenme katsayıları oluşturan ölçek sorularının belirlenmesi ve değişkenler arasındaki korelasyonların ortaya konması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Korelasyon, t ve Cronbach's Alpha Değerleri

	Güçlendirme	Örgüte Güven	Duygusal Bağlılık	Nicel Performans
Güçlendirme	0,70*			
Örgüte Güven	0,56** (5,94)	0,87*		
Duygusal Bağlılık	0,42** (5,12)	0,63** (7,89)	0,90*	
Nicel Performans	0,22** (3,07)	0,37** (5,53)	0,35** (5,50)	0,91*
Uyum İndeksleri: $\chi^2 / df=345 / 129=2,67$, $P=0.000$, $NFI=0.95$, $CFI=0.96$, $GFI=0.90$, $AGFI=0.87$, $RMR=0.038$, $RMSEA=0.069$				

* Cronbach's Alpha, ** Correlation is significant at the 0.01 level, Parantez içindekiler t değerleridir

Doğrulayıcı faktör analizi ile değişkenler analiz edilmiş ve Tablo 2 ve 3'de verilen faktör yükleri ve güvenilirlik değerlerine ulaşılmıştır. Tablo 2 ve Tablo 3'de yer alan değerlerin gerek güvenilirlik ve gerekse yüklenme katsayıları açısından model uyumunun kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Değişkenlerin Doğrulamalı Faktör Analizi Standart Faktör Yükleri

Güçlendirme	Katsayı	t değeri
Personele kendi işleri üzerinde yeterli düzeyde karar alma yetkisi tanınmıştır	0,54	
Çalışanlar, kendi inisiyatiflerini kullanarak gerekli değişiklikleri yapabilirler	0,48	6,49
Bir konuda karar verilecekse mevki ne olursa olsun o kararı konuyu en iyi bilen verir	0,53	6,95
İşletme planlaması yapılırken bu sürece belli düzeyde herkes katılır	0,69	7,93
Karar alma yetkisi o işi gerçekleştirmekle sorumlu kişiye devredilmiştir	0,58	7,32
Örgüte Güven		
Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır	0,74	
Bu işletmedeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	0,88	15,85
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	0,74	13,44
Bu işletmede birbirimize güven düzeyi çok yüksektir	0,79	14,44
Duygusal Bağlılık		
Bu şirket benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir	0,76	
Bu şirkete karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum	0,85	16,68
Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum	0,88	17,41
Bu şirkete kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum	0,84	16,49
Nicel Performans		
Firmanın satışları arttı	0,79	
Firmanın pazar payı arttı	0,81	16,51
Firmanın kârlılığı arttı	0,80	16,36
Firmanın büyümesi arttı	0,89	18,58
Toplam varlıkları arttı	0,82	16,86

Tablo 2’de görüldüğü gibi; güçlendirme ölçeği Cronbach’s Alpha güvenilirlik değeri 0,70’dir. Tablo 3’de görüldüğü gibi; ölçekte kullanılan, “İşletme planlaması yapılırken bu sürece belli düzeyde herkes katılır” ifadesinin 0,69 ($t=7,93$) oranı ile en yüksek derecede güçlendirme değişkenini temsil ettiği görülmektedir. Örgüte güven ölçeği Cronbach’s Alpha güvenilirlik değeri 0,87’dir. Tablo 3’de görüldüğü gibi; ölçekte kullanılan, “Bu işletmedeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” ifadesinin 0,88 ($t=15,85$) oranı ile en yüksek derecede örgüte güven değişkenini temsil ettiği görülmektedir. Örgüte bağlılık ölçeği Cronbach’s Alpha güvenilirlik değeri 0,90’dır. Tablo 3’de görüldüğü gibi; ölçekte kullanılan, “Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum” ifadesinin 0,88 ($t=17,41$) oranı ile en yüksek derecede duygusal bağlılık değişkenini temsil ettiği görülmektedir. Nicel performans ölçeği Cronbach’s Alpha güvenilirlik değeri 0,91’dir. Tablo 3’de görüldüğü gibi; ölçekte kullanılan, “Firmanın büyümesi arttı” sorusunun 0,89 ($t=18,58$) oranı ile en yüksek derecede nicel performans değişkenini temsil ettiği görülmektedir.

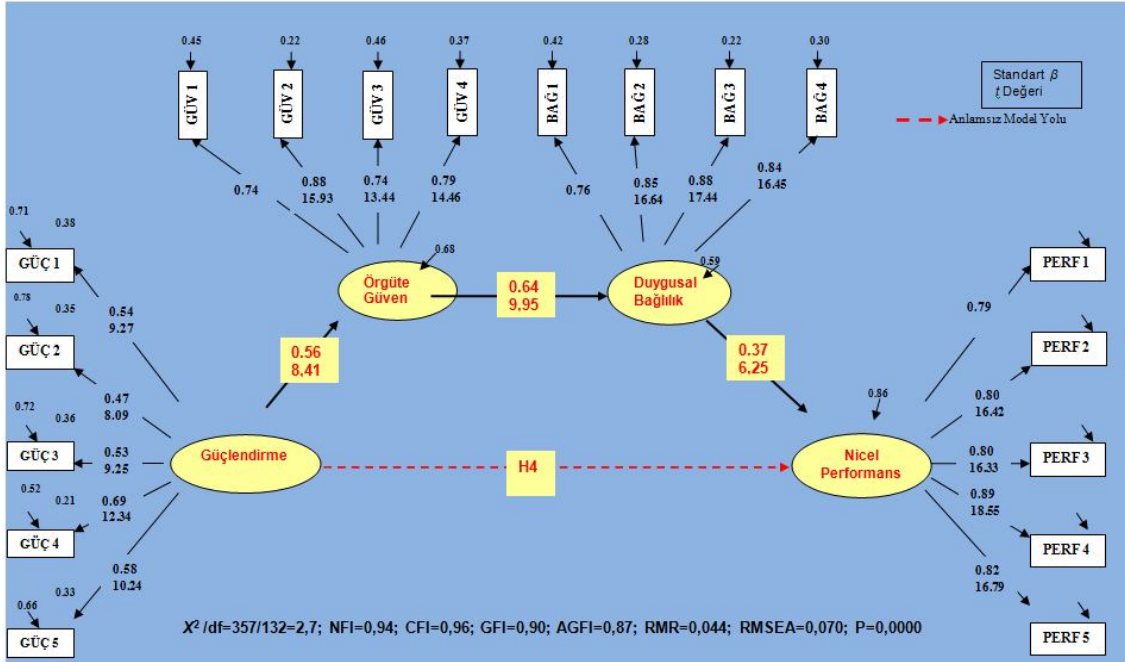
Tablo 2’ye göre araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde; güçlendirmenin $r = 0,56$ oranında ve $t=5,94$ değerinde örgüte güven ile en yüksek korelasyon ilişkisi içinde olduğu görülmektedir. Örgüte güvenin $r = 0,63$ oranında ve $t=7,89$ değerinde duygusal bağlılık ile en yüksek korelasyon ilişkisi içinde olduğu görülmektedir. Nicel performansın $r = 0,37$ ve $r = 0,35$ oranları ile örgüte

güven ve duygusal bağlılık değişkenleri ile birbirine yakın korelasyon ilişkisi içinde olduğu görülmektedir.

4.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırmada, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda sonuçlarının anlamlı olduğu görülen değişkenler ile Şekil 1’de ileri sürüldüğü gibi yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan model Lisrel 8,54 programında çalıştırıldığında, H4 hipotez yolunun t değerlerinin 1,96’dan küçük olduğu için anlamsız olduğu anlaşılmıştır. Daha sonra anlamsız olduğu anlaşılan H4 hipotez yolu modelden çıkarılarak program tekrar çalıştırılmış sonuçta Şekil 2’de görüldüğü gibi anlamlı yollardan oluşan yapısal eşitlik modeli elde edilmiştir. Elde edilen modelde; $\chi^2 / df = 357 / 132 = 2,7$; NFI=0,94; CFI=0,96; GFI=0,90; AGFI=0,87; RMR=0,044; RMSEA=0,070 ve P=0,0000 değerleri ile modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğu anlaşılmıştır.

Şekil 2 incelendiğinde; güçlendirme örgüte güveni $\beta=0,56$ oranında ve $t=8,41$ değerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiler şeklindeki **hipotez 1 kabul edilmiştir**. Örgüte güven duygusal bağlılığı $\beta=0,64$ oranında ve $t=9,95$ değerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiler şeklindeki **hipotez 2 kabul edilmiştir**. Duygusal bağlılık nicel işletme performansını $\beta=0,37$ oranında ve $t=6,25$ değerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiler şeklindeki **hipotez 3 kabul edilmiştir**. Güçlendirmenin nicel işletme performansı üzerinde anlamlı etkileri olduğu şeklindeki **hipotez 4 ret edilmiştir**. Ayrıca oluşturulan araştırma modeli incelendiğinde, H4 hipotez yolunun anlamsız olmasından dolayı, güçlendirmenin nicel işletme performansı üzerindeki etkisinde örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkisi gösterdiği anlaşıldığından **hipotez 5 kabul edilmiştir**.



Şekil-2: Araştırma Sonuç Modeli

5. Tartışma ve Sonuç

Güçlendirme, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları ulusal ve uluslar arası literatürde çok sayıda araştırmaya konu olmuş ve pek çok farklı değişkenle ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte literatürde bu üç değişken arasındaki ilişkileri

ortaya koyan çalışmalar olmakla birlikte, bu değişkenler ile işletmelerin nicel performansı arasındaki ilişkileri bütünsel olarak bir model ile ortaya koyan ve güçlendirme ile örgütsel performans ilişkisinde örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkilerini sorgulayan başka bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu temel motivasyonla gerçekleştirilen mevcut çalışma, literatürde tespit edilen bu açığı kapatması açısından önemlidir.

Araştırma modeliyle elde edilen sonuçlar incelendiğinde, güçlendirmenin, nicel işletme performansı ile düşük ($r=0,22$), örgüte güven ile yüksek düzeyde korelasyona ($r=0,56$) sahip olduğu ve örgüte güvenin de duygusal bağlılıkla yüksek düzeyde korelasyona ($r=0,63$) sahip olduğu anlaşılmıştır. Literatürden elde edilen bilgiler ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan teorik ve uygulamalı araştırmalardan hareketle oluşturulan araştırma modeli yollarıyla elde edilen regresyon sonuçları, korelasyon sonuçları ile paralellik göstererek; güçlendirmenin, örgüte güven ve duygusal bağlılık değişkenleri üzerinden işletmenin nicel performansını dolaylı olarak etkilediği ve doğrudan etkisinin anlamsızlaşarak ortadan kalktığı anlaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, güçlendirmenin örgüte güven üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu şekilde çalışanlara yönelik güçlendirme uygulamaları geliştikçe çalışanın örgüte yönelik güven duygusu da gelişecektir. Bu sonuç literatürü destekler niteliktedir. Laschinger ve Finegar hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, güçlendirmenin örgüte olan güven üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (2005, s. 11). Çalışma ortamındaki güç ve fırsat yapılarına ulaşabilen, başka bir deyişle güçlendirilmiş bireyler işlerine ve örgütlerine daha fazla bağlanır, yönetime daha çok güven duyar ve bu çalışanların tükenmişlik duygusu ve iş stresleri azalır, çalışma etkililikleri artar (Tolay, Sürgevil ve Topoyan 2012, s. 451).

Araştırmanın bir diğer bulgusu örgüte güvenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bu sonuç, literatürde güvene ilişkin araştırmalarda örgüte güvenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkileri olduğunu ortaya koyan (Albrecht ve Travaglione, 2003; Cho ve Park, 2011; Laschinger ve Diğ., 2000; Tan ve Tan 2000; Zeffane ve Zarooni, 2012, s. 335) araştırmalarla örtüşmektedir.

Araştırma sonuçları, duygusal bağlılığın nicel işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu sonuç daha önce ortaya konan ve örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığın performansla güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koyan uygulamalı araştırmaları destekler niteliktedir (Amonphaisal ve Ussahawanitchakit, 2008; Arshadi ve Hayavi, 2013; Becker ve Diğ., 1996; Babakuş ve Diğ., 2003; Chang ve Chen, 2011; Hunton, 2010; Leung, Chen ve Yu, 2008; Restubog, Bordia ve Tang, 2006; Scotter, 2000; Özutku, 2008).

Araştırmada güçlendirmenin nicel işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkileri olduğunu ileri süren araştırma hipotezi desteklenmemiştir. Bu sonuç literatürde güçlendirmenin örgütsel performans üzerindeki etkilerini ortaya koyan önceki çalışmalarla örtüşmemektedir. (Barrutia, Charterina ve Gilsanz, 2009; Biron ve Bamberger, 2007; Biron ve Bamberger, 2011; Mahama ve Cheng, 2013; Nzuve ve Bakari, 2012; Patterson, West ve Wall, 2004; Price, Briman ve Dainty, 2004; Seibert, Silver ve Randolph, 2004; Siami ve Gorji, 2011; Yang ve Choi, 2008).

Araştırma sonuçlarına ilişkin önemli bir bulgu da güçlendirmenin nicel işletme performansı üzerindeki etkisinde örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkisi

gösterdiğinin ortaya konmasıdır. Bu özgün bulgunun literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu şekilde çalışanlara yönelik güçlendirmenin çalışanların, örgütlerine olan güven ve bağlılık duygularını arttıracığı dolayısıyla işletmenin nicel performansının olumlu yönde etkileneceğini ifade etmek mümkündür.

Bu durumda, örgütlerin, güçlendirme ile nicel işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi sergilediği ortaya çıkan örgüte güven ve duygusal bağlılık düzeyinin çalışanlar arasında daha fazla artmasını sağlaması gerekmektedir. Literatürde daha önce ortaya konan sonuçlar ve bu çalışmada elde edilen uygulamalı sonuçlara dayanarak, güçlendirmenin, örgütün nicel performansını örgüte güven ve duygusal bağlılık üzerinden arttırabileceği söylenebilir. Buradaki temel düşünce, örgüt yönetiminin, çalışanlara işleri üzerinde özerklik vermesiyle oluşan karşılıklı güven duygusunun anlam kazanması ile çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlanmaları ve sonuçta nicel performansın ortaya çıkmasıdır. Çalışanlara yönetim tarafından işleri ile ilgili konularda serbestlik tanındığında, onlara örgüt içi karar verme süreçlerinde yer alma fırsatı da verilmiş olacaktır. Böylece çalışanlar örgütsel çıkarları kendi çıkarları olarak kabul edeceklerdir. Bu durum çalışanlar ile örgüt arasındaki genel tutumu olumlu yönde etkilerken, çalışanlar kendilerini örgütleriyle birlikte güçlü hissedeceklerdir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtı çalışma sonuçlarının yalnızca üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri kapsamasıdır. Bu kısıt nedeniyle sonuçlarla ilgili bir genelleme yapmak mümkün değildir. Farklı sektörlerde yapılacak olan çalışmalardan farklı sonuçların elde edilmesi mümkündür. Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalarda daha büyük örneklemeler alınması sonuçların genelleştirilmesini sağlayabilir. Bunun yanı sıra güçlendirme ve diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkide farklı değişkenlerin aracılık etkilerinin test edilmesi ve güçlendirme, örgüte güven, duygusal bağlılık, işletme performansı ile farklı değişkenlerin ilişkilerinin yeni modellerle değerlendirilmesi ilgili literatüre katkı sağlayacaktır.

Elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda işletme yöneticilerine, güçlendirmenin örgüte güven, örgüte güvenin duygusal bağlılık ve duygusal bağlılığın da nicel performans üzerindeki pozitif yöndeki etkilerini dikkate alarak ve güçlendirmeyi kolaylaştıran yönetsel uygulamaları, sosyal ve yapısal unsurları belirleyerek çalışanlarına ve örgütlerine uygun bir güçlendirme çalışması yapmaları, çalışanların, kararlara katılabildikleri, örgütlerine ilişkin bilgiye kolaylıkla ulaşabildikleri, üstlerinden rehberlik ve destek alabildikleri bir örgüt kültürü ve ikliminin oluşturulması için çaba göstermeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahearne, M., Mathieu, J. 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*, Vol. 90, No.5, 945-955.
- Akar, C. ve Yıldırım, Y. T.,(2008). "Yöneticilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkiler: Yapısal denklem modeliyle beyaz et sektöründe bir alan uygulaması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 10, Sayı:2, 97-113.
- Akçakaya, M., (2010). "Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme", *Karadeniz Araştırmaları*, Sayı:25, 145-174.
- Albrecht, S., Travaglione, A., (2003). "Trust in public-sector senior management", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No.4, 76-92.
- Allen, N.J., Meyer, J.P., (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No.1, 1-18.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C., (2005). "Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt. 6, Sayı:2, 175-189.
- Amonphisal, K., C., Ussahawanitchakit, P., (2008). "Roles of human resource practices and organizational justice in affective commitment and job performance of accountants in Thai firms", *Review of Business Research*, Vol. 8, No.2, 47-58.
- Armstrong, K. J., Laschinger, H., (2006). "Structural empowerment, magnet hospital characteristics, and patient safety culture: making the link", *Journal of Nursing Care Quality*, Vol. 21, No.2, 124-132.
- Arshadi, N., Hayavi, G., (2013). "The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 84, 739-743.
- Ayanoğlu, Y., Atan, M., Beylik, U., (2010). "Hastanelerde veri zarflama analizi (VZA) yöntemiyle finansal performans ölçümü ve değerlendirilmesi", *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, Sayı:2, 40-62.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., Avcı, T., (2003). "The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No.3, 272-286.
- Barrutia, J. M., Charterina, J., Gilsanz, A., (2009). "Salesperson empowerment in Spanish banks: a performance-driven view", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 14, No.1, 40-55.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., Gilbert, N. L., (1996). "Foci and bases of employee commitment: implications for job performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No.2, 454-482.
- Bergman, M. E., (2006). "The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No.5, 645-663.

- Biron, M., Bamberger, P.A., (2007). “Managerial-enacted empowerment: dimensionality and effects on the wellbeing and performance of service workers”, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, August 1.
- Biron, M., Bamberger, P. A., (2011). “More than lip service: linking the intensity of empowerment initiatives to individual well-being and performance”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No.2, 258-278.
- Brett, J. F., Cron, W. L., Slocum, J. W. (1995). “Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organizational commitment and performance”, Academy of Management Journal, Vol. 38, No.1, 261-271.
- Chang, P-C., Chen, S-J. (2011). “Crossing the level of employee’s performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No.4, 883-901.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Jauhari, V., Manaktola, K., (2007). “ Employees’ perceptions of organizational trust and service climate: a structural model combining their effects on employee satisfaction”, Journal of Hospitality and Tourism Research, Vol. 31, No.3, 338-357.
- Cho, Y. J., Park H., (2011). “Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment”, Public Management Review, Vol. 13, No.4, 551-573.
- Chiang, C. F., Hsieh, T. S., (2012). “The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment On Job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior”, International Journal of Hospitality Management, Vol. 31, No.1, 180-190.
- Cichy, R. F., Cha. J., Kim, S., (2009). “The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders”, International Journal of Hospitality Management, Vol. 28, No.1, 53-62.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., (1988). “The empowerment process: integrating theory and practice”, Academy of Management Review, Vol. 13, No.3, 471-482.
- Çakar, N. D., Ceylan, A., (2005). “İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt. 6, Sayı:1, 52-66.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş., (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem Akademi, Ankara.
- Çubukçu, K., Tarakçıoğlu, S., (2010). “Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri üzerinde incelenmesi”, İşletme Araştırmaları Dergisi Cilt. 2, No.4, 57-78.
- Demircan, N., Ceylan, A., (2003). “Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt. 10, Sayı:2, 139-150.
- Demirel, Y., (2008). “Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt. 15, Sayı:2, 179-194.
- Dolan, C., Bechger, T. Molenaar, P., (1999). “Using structural equation modeling to fit models incorporating principal components”, Structural Equation Modeling, Vol. 6, No.3, 233-261.

- Drake, A. R., Wong, J., Salter, S. B., (2007). "Empowerment, motivation, and performance: examining the impact of feedback and incentives on Nonmanagement Employees", Behavioral Research In Accounting, Vol. 19, 71-89.
- Durukan, S., Akyürek, Ç., Coşkun, E. (2010). "Hacettepe üniversitesi erişkin hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 15, Sayı:3, 411-434.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., Howton, S. W., (2002). "The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: an empirical assessment", Human Resource Development Quarterly, Vol. 13, No.1, 5-22.
- Ellinger, A. E., Musgrove, C. F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Baş, A. B., Wang, Y. (2013). "Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance", Journal of Business Research, Vol. 66, 1124-1133.
- Elorza, U., Aritzeta A., Ayestaran,S., (2011). "Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No.7, 1401-1422.
- Enders, C. K., Gottschall, A. C., (2011). "Multiple imputation strategies for multiple group structural equation models", Structural Equation Modeling, Vol. 18, 35-54.
- Eren, M. Ş., Yücel, R., Eren, Selim, S., (2010). "Firma performansına etkileri kapsamında çevresel olumsuzluk, pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi", Journal of Yaşar University, Cilt. 18, Sayı:5, 3102-3116.
- Ergeneli, A., Arı, G., (2005). "Krizde işten çıkarmaların banka yöneticileri üzerine etkileri: örgütsel bağlılık, güven ve güçlendirme Algıları", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt. 60, Sayı:1, 121-148.
- Farrell, A. D., (1994). "Structural equation modeling with longitudinal data: strategies for examining group differences and reciprocal relationships", Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol. 62, No.3, 477-487.
- Fernandez, S., Moldogaziev, T., (2013). "Employee empowerment, employee attitudes, and performance: testing a causal model", Public Administration Review, Vol. 73, No.3, 490-506.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L., (1998). "An examination of organizational trust antecedents", Public Personnel Management, Vol. 27, No.3, 321.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., Osmonbekov, T., (2010). "The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance", Journal of Business Psychology, Vol. 25, 639-647.
- Guh, W., Lin, S., Fan, C., Yang, C., (2013). "Effects of organizational justice on organizational citizenship behaviors: mediating effects of institutional trust And Affective Commitment", Psychological Reports: Human Resources & Marketing, Vol. 112, No.3, 818-834.

- Hall, M., (2008). "The effect of comprehensive performance measurement systems in role clarity, psychological empowerment and managerial performance", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, 141-163.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., Kacmar, K. M., (2009). "Leader-member exchange and empowerment: direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions and performance", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, 371-382.
- Hodge, E. M., Ozag, D., (2007). "The relationship between North Carolina teachers' trust and hope and their organizational commitment", *Delta Pi Epsilon Journal*, Vol. 49, No.2, April, 128-139.
- Hosmer, L. T., (1995). "Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.2, 379-403.
- Howard, L. W., Foster S. T., (1999). "The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment to quality", *Journal of Quality Management*, Vol. 4, No.1, 5-22.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., Gong, Y., (2010). "Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? the differential effects on managerial and non-managerial subordinates", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, 122-143.
- Huang, J., (2012). "Be proactive as empowered? The role of trust in one's supervisor in psychological empowerment, feedback seeking, and job performance", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 42, No.1, E103-E127.
- Huff, L., Kelley, L., (2003). "Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study", *Organization Science*, Vol. 14, No.1, 81-90.
- Hunton, J. E., Norman, C. S., (2010). "The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: insights from a longitudinal field experiment", *Journal Of Information Systems*, Vol. 24, No.1, 67-90.
- Iacobucci, D., (2009). "Everything you always wanted to know about Sem (Structural Equations Modeling) but were afraid to ask", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 19, 673-680.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., Marshall, G. W., (2005). "A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research", *Journal of Business Research*, Vol. 58, 705-714.
- Jimenez, D. J., Valle, R. S., (2011). "Innovation, organizational learning, and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 64, 408-417.
- Joseph, E. E., Winston, B. E., (2005). "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No.6.
- Kashefi, M. A., Adel, R. M., Abad, H. R. G., Aliklayeh, M. B. H., Moghaddam, H. K., Nadimi, G., (2013). "Organizational commitment and its effects on organizational performance", *Institute of Interdisciplinary Business Research*, Vol. 4, No.12, 501-510.
- Ke, W., Zhang, P., (2011). "Effects of empowerment on performance in open-source software projects", *IEEE Transactions On Engineering Management*, Vol. 58, No.2, 334-346.

- Kim, S., (2004). "Individual-level factors and organizational performance in government organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15, No.2, 245-261.
- Kim, H., Sutton, K., Gong, Y., (2013). "Group-based pay-for-performance plans and firm performance: The moderating role of empowerment practices", *Asia Pac Journal of Management*, Vol. 30, 31-52.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., (1999). "Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No.1, 58-74.
- Kirkman, B., Rosen, B. Tesluk, P. E., Gibson, C. B., (2004). "The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No.2, 175-192.
- Koçel, Tamer, (2007) *İşletme Yöneticiliği*, 11. Bası, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. and Casier, S., (2000). "Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: effects on staff nurse commitment", *Journal of Nursing Administration*, Vol. 30, No.9, 413-25.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J., Wilk, P., (2004). "A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No.4, 527-545.
- Laschinger, K. S., Finegan, J. (2005). "Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage", *Nursing Economic*, Vol. 23, No.1, 6-13.
- Leung, M.; Chen, D.; Yu, J., (2008). "Demystifying moderate variables of the interrelationships among affective commitment, job performance, and job satisfaction of construction professionals", *Journal Of Construction Engineering And Management*, December, 963-971.
- Lewis, J. D., Weigert, A., (1985). "Trust as a social reality", *Social Forces*, Vol. 63, No.4, 967-985.
- Luo, Y., Huang, Y., Wang, S. L., (2011). "Guanxi and organizational performance: a meta-analysis", *Management and Organization Review*, Vol. 8, No.1, 139-172.
- Mahajan, A., Bishop, J. W., Scott, D., (2012). "Does trust in top management mediate top management communication, employee involvement and organizational Commitment Relationships?", *Journal Of Managerial Issues*, Vol. 20, No. 2, 173-190.
- Mahama, H., C., Mandy M., (2013). "The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance", *Behavioral Research In Accounting*, Vol. 25, No.1, 89-114.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman F. D., (1995). "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.3, 709-734.
- Meyer, J. P. Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L., (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 20-52.
- Michna, A., Meczynska, A., Kmiecik, R., Sekowska, R., (2011). "Relationships between empowerment, innovativeness, internationalization and performance of

- Polish SMEs: future research directions”, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Vol. 5, No.5.
- Mills, P. K., Ungson G. R. (2003). “Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls”, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No.1, 143-153.
- Mishra, J., Morrissey, M. A., (1990). “Trust in employee/employer relationships: a survey of West Michigan managers”, *Public Personnel Management*, Vol. 19, No.4, 443-486.
- Morales, V. J. G., Barrionuevo, M. M., Gutiérrez, L. G., (2012). “Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation”, *Journal of Business Research*, Vol. 65, 1040-1050.
- Munjuri, M. G., (2011). “The effect of human resource management practices in enhancing employee performance in Catholic institutions of higher learning in Kenya”, *International Journal of Business Administration*, Vol. 2, No.4, 189-224.
- Nambudiri, R., (2012). “Propensity to trust and organizational commitment: a study in the Indian pharmaceutical sector”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No.5, 977-986.
- Nyhan, R. C., Marlowe, H. A., (1997). “Development and psychometric properties of the organizational trust inventory”, *Evaluation Review*, Vol. 21, No.5, 614-635.
- Nzuve, S. N. M., Bakari, T. H., (2012). “The relationship between empowerment and performance in the city council of Nairobi”, *Problems of Management In the 21st Century*, Vol. 5, 83-98.
- Örücü, E., (2009). *Modern İşletmecilik, Güncellenmiş 7. Baskı*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özutku, H., (2008). “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi”, *İstanbul University Journal of the School of Business Administration*, Cilt. 37, Sayı/No.2, 79-97.
- Patterson, Malcolm G., West, M. A., Wall, T. D., (2004). “Integrated manufacturing, empowerment, and company performance”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 641-665.
- Price, A. D. F., Briman, A., Dainty, A. R. J., (2004). “Empowerment as a strategy for improving construction performance”, *Leadership and Management In Engineering*, January, 27-37.
- Razzaq, A., Ayub, A., Arzu, F., Aslam, M. S., (2013). “The nexus between technological learning, downsizing, employee commitment, and organizational performance”, *Business Management Dynamics*, Vol. 2, No.10, 74-80.
- Rehman, O., Mansoor, A., Rafiq M., Rashid, M., (2011). “Training and development, leadership style and empowerment practices as determinants of organization citizenship behavior in corporate sector of developing country Pakistan”, *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol. 4, No.2, 16-26.
- Restubog, S., Lloyd D., Bordia, P., Tang, R. L., (2006). “Effects of psychological contract breach on performance of IT employees: the mediating role of Affective Commitment”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79, 299-306.

- Robbins, T. L., Crino, M. D., Fredendall L. D., (2002) "An integrative model of the empowerment process", *Human Resource Management Review*, Vol. 12, 419-443.
- Roca-Puig, V., Beltran-Martin, I., Escrig-Tena, A. B., Bou-Llugar, J. C. (2007). "Organizational commitment to employees and organizational performance", *Personnel Review*, Vol. 36, No.6, 867-886.
- Rusu, R., (2013). "Affective organizational commitment, continuance organizational commitment or normative organizational commitment?", *Revista Academice Forțelor Terestre*, Vol. 18, No.2 (70), 192-197.
- Sarmiento, T. P., Laschinger, H. K. S., Iwasiw, C., (2004). "Nurse educators' workplace empowerment, burnout, and job satisfaction: testing kanter's theory", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 46, No.2, 134-143.
- Scotter, J. R. V., (2000). "Relationship of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No.1, 79-95.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., Randolph, W. A., (2004). "Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No.3, 332-349.
- Siami, S., Gorji, M., (2011). "Assessment of effect of empowerment on employees performance" (Case study Telecommunication Company)", *Business and Management Review*, Vol. 1, No.8, 20-24.
- Spreitzer, G. M., (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.5, 1442-1465.
- Şimşek, Ö. F., (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.
- Tan, H. H., Tan, C. S. F., (2000). "Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, Vol. 126, No.2, 241-260.
- Tokgöz, E., Seymen, O. A., (2013). "Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt. 10, Sayı:39, 61-76.
- Tolay, E., Sürgevil, O., Topoyan, M., (2012). "Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Cilt. 12, Sayı:4, 449-465.
- Tuuli, M. M., Rowlinson, S., (2009). "Performance consequences of psychological empowerment", *Journal of Construction Engineering and Management*, December, Vol. 135, No.12, 1334-1347.
- Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986). "Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No.4, 801-811.
- Wall, T. D., Cordery, J. L., Clegg, C. W., (2002). "Empowerment, performance, and operational uncertainty: a theoretical integration", *Applied Psychology*, Vol. 51, No.1, 146-169.

- Wang, Y., Tsai, Y., Lin, C., (2013). "Modeling the relationship between perceived corporate citizenship and organizational commitment considering organizational trust as a moderator", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 22, No.2, 218-233.
- Yang, S., Choi, S. O., (2008). "Employee empowerment and team performance autonomy, responsibility, information, and creativity", *team performance Management*, Vol. 15, No.5/6, 289-301.
- Yıldız, F., Hotamışlı, M., Eleren, A., (2011). "Construction of multi dimensional performance measurement model in business organizations: an empirical study", *Journal of Economic and Social Studies*, Vol. 1, No.1, 33-51.
- Yıldız, S., (2011). "Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma" *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 11, Sayı:3, 11-28.
- Yousef, D. A., (2003). "Validating the dimensionality of Porter et al's measurement of organizational commitment in a non-western culture setting", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No.6, 1067-1079.
- Zalabak, P., Shockley, E., K., Winograd, G., (2000). "Organizational trust: what it means, why it matters", *Organization Development Journal*, Vol. 18, No.4, 35-48.
- Zalabak, P. S., Morreale, S., Hackman, M. Z., (2010) "Build high trust", *Leadership Excellence*, Vol. 27, No.7, 23.
- Zeffane, R., Zarooni, H. A. M., (2012). "Empowerment, trust and commitment: the moderating role of work-unit centrality", *International Journal of Management*, Vol. 29, No.1, Part. 2, 332-351.

The Mediating Effects of Trust in Organization and Affective Commitment on the Relationship between Empowerment and Quantitative Business Performance

Müfide Şule EREN

Çanakkale Onsekiz Mart University,
Faculty of Economics and Administrative Sciences,
Department of Business Administration,
Ağaköy Campus, Ağaköy-Biga / Çanakkale, TURKEY
eren.sule@gmail.com

Extensive Summary

1. Introduction

Empowerment is a strategy and philosophy that enables employees to make decisions individually about their jobs, own their work and take responsibility for their results. The notion of empowerment involves the workforce being provided with a greater degree of flexibility and more freedom to make decisions relating to work. Empowerment is a process about enabling or authorizing an individual to think, behave and take action in an autonomous manner (Nzuve and Bakari, 2012, pp. 83-84).

Empowerment is seen as the route for improving work and organizational performance as developing organizations and jobs gives initiative, flexibility, involvement required from employees in competitive conditions (Barrutia, Charterina and Gilsanz, 2009, p. 42.)

An examination of reseach studies conducted in the field of empowerment shows that empowerment has direct effects on business performance (Patterson, West and Wall, 2004; Price, Briman and Dainty, 2004; Seibert, Silver and Randolph, 2004; Biron and Bamberger, 2007; Yang and Choi, 2008; Barrutia, Charterina and Gilsanz, 2009; Siami and Gorji, 2011; Biron and Bamberger, 2011; Nzuve and Bakari, 2012; Mahama and Cheng, 2013), mediate effects on increasing business performance (Hall, 2008; Harris, Wheeler and Kacmar, 2009; Huang, Iun, Liu and Gong, 2010; Gregory, Albritton and Osmonbekov, 2010; Kim, Sutton and Gong, 2013) and different variables have mediate effects on the relationship between empowerment and business performance (Kirkman et al., 2004; Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005; Drake, Wong and Salter, 2007; Tuuli and Rowlinson, 2009; Michna et al., 2011; Ke and Zhang, 2011; Huang, 2012; Chiang and Hsieh, 2012; Fernandez and Moldogaziev, 2013).

Although the amount of research on empowerment has increased and scholars paid more attention to this construct and the relationship between it and many other constructs, there are gaps to be filled with new research studies. The relationships between empowerment, trust in organization, affective commitment and quantitative business performance and the mediating effects of trust in organization and affective commitment on the relationship between empowerment and quantitative business performance have not been searched together previously according to our knowledge

based on the related literature. Thus this study was conducted with the motivation to fill this gap and extend the current knowledge in the related literature.

2. Methodology

The aim of this study is to determine the relationships between empowerment, trust in organization, affective commitment, quantitative business performance and the mediating effects of trust in organization and affective commitment on the relationship between empowerment and quantitative business performance in the medium-sized manufacturing firms. With the empirical supports from the related literature reviewed the research model was designed and the hypotheses below were proposed.

H1: Empowerment has a significant and a positive effect on trust in organization.

H2: Trust in organization has a significant and a positive effect on affective commitment.

H3: Affective commitment has a significant and a positive effect on quantitative business performance.

H4: Empowerment has a significant and a positive effect on quantitative business performance.

H5: Trust in organization and affective commitment have mediating effects on the impact of empowerment on quantitative business performance.

2.1. Measurement Instrument

The questionnaire technique was utilised as data collection instrument. All of the items described below were measured on a five-point Likert-type scale, with 1 for “strongly disagree” and 5 for “strongly agree”. The items used in the questionnaire were based on our literature review. The empowerment construct was measured with a 5 item scale (Spreitzer, 1995). The trust in organization dimension was measured with 4 items derived from the study of Nyhan and Marlowe (1997). Affective commitment levels of the participants were measured with 4 items from the study of Allen and Meyer (1990). Quantitative business performance was measured with 5 items derived from various studies in the literature (Ellinger et al., 2004; Eren, Yücel and Eren, 2010; Jimenez and Valle, 2011; Morales, Barrionuevo and Gutierrez, 2012).

2.2. Sample

This empirical study was carried out on employees of medium-sized manufacturing firms operating in Turkey. The research data was collected from 360 employees of these firms by applying a structured questionnaire administered on a drop and pick basis. 353 questionnaires were found to be available to use for the research analyses. The study achieved a response rate of 36%.

2.3. Findings and Discussions

This study is presenting the results of a questionnaire survey on medium-sized manufacturing firms with the aims to reveal the relationships among empowerment, trust in organization, affective commitment and quantitative business performance and the mediating effects of trust in organization and affective commitment on the relationship between empowerment and quantitative business performance.

According to the demographic findings of the employees participated in the study, the sample was comprised of 78% males and 22% females. The ages of the participants were 5% in the 20-25 interval, 49% in the 26-35, 36% in the 36-45 and the other 10% 46 and more. It was reported that 27% of the participants were graduates of secondary school, 64% high school and 9% were college graduates. 62% of the employees were working in the same organization for less than 10 years while the other 38% were employed by the same organization for 10 years or more than 10 years.

The research data has been analyzed by using SPSS 15 and structural equation modelling (SEM) with LISREL 8.54 to test the research hypotheses. Prior to hypotheses testing, a confirmatory factor analysis (CFA) of the constructs (empowerment, trust in organization, affective commitment and quantitative business performance) has been conducted. Results of the CFA have shown an adequate fit for all the scale. Also the research model had good fit. Descriptive statistics were utilised to determine the demographic characteristics of the participants. In order to test the reliability of the scales used in the study, Cronbach's Alpha coefficients were calculated. The result model of the study has an acceptable fit ($\chi^2 / df = 357 / 132 = 2,7$; NFI=0,94; CFI=0,96; GFI=0,90; AGFI=0,87; RMR=0,044; RMSEA=0,070 ve P=0,0000).

In the study the first hypothesis asserting that empowerment has a significant and a positive effect on trust in organization is supported ($\beta=0,56$, $t=8,41$). The second hypothesis asserting that trust in organization has a significant and a positive effect on affective commitment is also supported ($\beta=0,64$, $t=9,95$). The third hypotheses proposing the significant and positive effect of affective commitment on quantitative business performance ($\beta=0,33$, $t=6,24$). The fourth hypotheses of the study proposed as empowerment has a significant and positive effect on quantitative business performance is not supported. The last hypothesis about the mediating effects of trust in organization and affective commitment on the impact of empowerment on quantitative business performance is supported.

The results of this study have several implications for theory and future research. This empirical study gives evidences about the relationships of empowerment and trust in organization, affective commitment and quantitative business performance with a new model that has not been tested in the previous studies. The main limitation of this study is to use data from one industry thus the results can not be generalized. The studies with larger samples from various industries inquiring the relationships with new variables and mediators will contribute to extend the current literature in this field.