

**YETKİ DEVRİNİN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE AMİRİN ALGILANAN  
SOSYAL KAYTARMASI İLE İLİŞKİSİNDE AMİRE DUYULAN GÜVENİN  
DÜZENLEYİCİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

F. Gamze BOZKURT

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2012

## KABUL VE ONAY

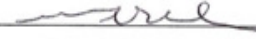
F. Gamze BOZKURT tarafından hazırlanan "Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması ile İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 28.05.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Özlem ÖZKANLI (Başkan)



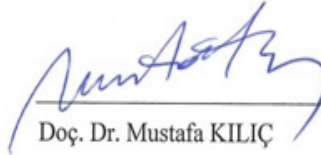
Yrd. Doç. Dr. Arzu İLSEV (Danışman)



Prof. Dr. Azize ERGENELİ



Prof. Dr. Semra GÜNEY



Doç. Dr. Mustafa KILIÇ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Ş. Armağan TARIM

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

28.05.2012



---

F. Gamze BOZKURT

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince anlayışlarını, desteklerini ve sabırlarını hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi birikimleri ve deneyimleri ile bana hep doğru yolu gösteren, her zaman moral ve cesaret vererek motive eden, her ihtiyaç duyduğumdan yanımda olan ve bana birlikte tez danışmanlığı yapan değerli hocalarım Prof. Dr. Azize ERGENELİ ve Yrd. Doç. Dr. Arzu İLSEV'e teşekkürlerimi sunarım.

Akademik hayatımın başlamasına sebep olan, yardım ve desteklerini her an yanımda hissettiğim değerli hocam Prof. Dr. Kadir ARDIÇ'a da ayrıca çok teşekkür ederim. Yine bu çalışmanın alt yapısının oluşmasında emeği geçen bütün hocalarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora ders sürecimde ve özellikle yeterlilik sınavı için yaptığımız çalışmalarda bana bir ekip olduğumuzu ve yanımda olduklarını hissettiren sevgili arkadaşlarım Arş. Gör. Ayşegül ERMEÇ, Arş. Gör. Hürcan KABAKÇI, Dr. Savaş MUTLU, Öğr. Gör. Dr. Özge TAYFUR ve Yrd. Doç. Dr. Ayhan KAPUSUZOĞLU'na da teşekkürlerimi sunarım. Bununla birlikte, tez yazım sürecimde de yardımını esirgemeyen ve kısıtlı vaktini bana ayıran, sevincimi ve üzüntümü paylaşan sevgili arkadaşım Arş. Gör. Selma GÜLTEKİN'e de çok teşekkür ederim.

Son olarak bugüne kadar maddi ve manevi olarak beni destekleyen ve teşvik eden, anlayışları ile her zaman yanımda olan, haklarını asla ödeyemeyeceğim canım annem Suzan BOZKURT, babam Ahmet BOZKURT ve kız kardeşim Yr. Doç. Dr. Dt. Şeyma BOZKURT'a da anlayış ve fadakarlıkları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

Bozkurt, F. Gamze (2012). *Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması ile İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisi*, Doktora Tezi, Ankara.

Bu çalışma da yetki devrinin çalışanları güçlendirme yöntemi olarak değerlendirilebileceği gibi bir sosyal kaytarma davranışı olarak da algılanabileceği görüşünden yola çıkarak, yetki devrinin psikolojik güçlendirme ve amirin algılanan sosyal kaytarma algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Aynı zamanda bu çalışmada yetki devrinin psikolojik güçlendirme ve sosyal kaytarma algısı üzerindeki etkisinde amirlerine duydukları güvenin rolü araştırılmıştır.

Bu amaçla, Ankara'da faaliyet gösteren ve proje grupları halinde çalışan bir kamu kurumunda alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Veriler anket kullanılarak toplanmış, toplam 300 anket dağıtılmış ve bunlardan 243 tanesi geri dönmüştür. Verilerin geri dönüş oranı %81'dir. Modelde, yer alan değişkenler arasındaki doğrusal ve düzenleyici etkilerin ölçülmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, yetki devrinin psikolojik güçlendirme algısı ile olumlu ilişki içerisinde olduğu, amirin algılanan sosyal kaytarması ile bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan amire duyulan güvenin yetki devri ile psikolojik güçlendirme algısı ve yetki devri ile algılanan sosyal kaytarma ilişkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ancak psikolojik güçlendirme algısı üzerinde olumlu bir etkiye, algılanan sosyal kaytarma üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Özetle, bu çalışma çalışanların, yetki devrini sosyal kaytarma olarak algılayıp algılamadıklarını ve amirin davranışlarını değerlendirirken amire duyulan güvenin etkisinin belirlenmesi açısından literatüre katkıda bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: yetki devri, psikolojik güçlendirme, sosyal kaytarma, güven

## ABSTRACT

BOZKURT, F. Gamze (2012). *A study about the Moderating Effect of Trust in manager in the Relationship of Delegation of Authority with Psychological Empowerment and Manager's Perceived Social Loafing*, PhD Dissertation, Ankara.

In this study, the effects of delegation of authority on psychological empowerment and perception of social loafing by the supervisor are examined based on the view that delegation of authority used as a managerial tool by the managers can be evaluated by employees as an empowerment method as well as a social loafing behavior. In addition, the effect of employees' trust in their managers on these relationships were examined.

For this purpose, a field study was conducted on employees working in project groups in a public organization in Ankara. The data was collected via a questionnaire, 300 questionnaires were given to employees and 243 of them were returned by the employees. The respond rate was 81%. Hierarchical regression analysis was performed in order to measure the direct and moderative effects among the existing variables.

As a result of the analyses performed, it was determined that delegation of authority had a positive relationship with the perception of psychological empowerment and had no relationship with the manager's perceived social loafing. On the other hand, trust to the manager had no moderating effect on the relationship between delegation of authority and psychological empowerment and on the relationship between delegation of authority and perceived social loafing. However, trust to the manager had a positive effect on the perception of psychological empowerment and negative effect on manager's perceived social loafing.

To summarize, this study has contributed to the literature on the basis of determining whether the employees perceive delegation of authority as social loafing and also determining the effects of trust in the manager while evaluating the behavior of him or her.

Key Words: delegation of authority, psychological empowerment, social loafing, trust.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1

## BÖLÜM 1

### LİTERATÜR TARAMASI

1.1. YETKİ DEVRİ.....	4
1.1.1. Yetki Tanımı.....	4
1.1.2. Yetki Kullanımının Kaynağı ve Yetki Türleri.....	7
1.1.3. Yetki Devri Kavramı.....	9
1.1.4. Yetki Devri ile Elde Edilebilecek Faydalar.....	11
1.1.5. Yetki Devrini Etkileyen Unsurlar.....	12
1.1.6. Yetki Devri Üzerine Yapılan Alan Çalışmaları.....	15
1.2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME.....	18
1.2.1. Yetki Devrinden Psikolojik Güçlendirme Kavramına Geçiş.....	18
1.2.2. Psikolojik Güçlendirme Kavramı.....	20
1.2.3. Psikolojik Güçlendirmeyi Etkileyen Unsurlar.....	24
1.3. SOSYAL KAYTARMA.....	31
1.3.1. Sosyal Kaytarmanın Tanımı ve Kapsamı.....	32
1.3.2. Sosyal Kaytarmanın Sebepleri.....	34
1.3.3. Algılanan Sosyal Kaytarma.....	41
1.4. GÜVEN.....	44
1.4.1. Güven Kavramı.....	44



1.4.2. Yönetici ve Çalışan İlişkisinde Güven.....	48
1.4.3. Güvenin Düzenleyici Etkisi.....	50
1.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	52

## **BÖLÜM 2**

### **ALAN ARAŞTIRMASI**

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	54
2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	57
2.3. YÖNTEM.....	61
2.3.1. Anket Formunun Hazırlanması.....	61
2.3.1.1. Yetki Devrine İlişkin Sorular.....	61
2.3.1.2. Algılanan Sosyal Kaytarmaya İlişkin Sorular.....	62
2.3.1.3. Psikolojik Güçlendirme Algısına İlişkin Sorular.....	62
2.3.1.4. Amire Duyulan Güvene İlişkin Sorular.....	63
2.3.1.5. Demografik Sorular ve İşe İlişkin Bilgiler.....	63
2.4. PİLOT UYGULAMA.....	63
2.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VERİLERİN TOPLANMASI.....	64
2.6. UYGULAMA.....	65
2.6.1. Ön Analizler.....	65
2.6.1.1. Verilerin Kodlanması ve Kontrolü.....	65
2.6.1.2. Araştırmanın Örneklemine Dair Elde Edilmiş Bilgiler.....	66
2.6.1.3. Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
2.6.1.4. Güvenilirlik Analizleri.....	71
2.6.1.5. Faktör Analizi.....	74
2.6.2. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	79
2.6.2.1. Korelasyon Analizleri.....	79
2.6.2.2. Regresyon Analizleri.....	80
SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLAR.....	83
KAYNAKÇA.....	90
EK.1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU.....	112

## ÇİZELGELER DİZİNİ

Tablo 1.1.	Psikolojik Gücsüzlüğe Neden Olan Yapısal Faktörler.....	25
Tablo 2.1.	Pilot Uygulamada Ölçeklerin Güvenilirlik Test Sonuçları.....	64
Tablo 2.2.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine ve İşlerine Dair Bilgilerin Dağılımı.....	67
Tablo 2.3.	Temel Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
Tablo 2.4.	Doğrusallıktan Sapma Tablosu.....	69
Tablo 2.5.	Yetki Devri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 2.6.	Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 2.7.	Algılanan Sosyal Kaytarma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 2.8.	Amire Güven İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 2.9.	Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi.....	74
Tablo 2.10.	Açıklanan Toplam Varyans.....	75
Tablo 2.11.	Temel Bileşenler Analizi Faktör Yükleri Matrisi.....	76
Tablo 2.12.	Yeniden Düzenlenmiş Temel Bileşenler Analizi Faktör Yükleri Matrisi.....	78
Tablo 2.13.	Değişkenlerin Ortalama Standart Sapmaları ve Güvenilirlik Katsayıları.....	79
Tablo 2.14.	Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu.....	79
Tablo 2.15.	Psikolojik Güçlendirme Algısı için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 2.16.	Algılanan Sosyal Kaytarma için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	82

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1.	Psikolojik Güçlendirme Süreci.....	27
Şekil 1.2.	Araştırma Modeli.....	53
Şekil 2.1.	Doğrusallık Testi Grafiği-1.....	70
Şekil 2.2.	Doğrusallık Testi Grafiği-2.....	71

## GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin giderek karmaşık bir yapı halini alması, faaliyet alanlarının artması, rekabetin hız kazanması, örgütlerde insan unsuruna verilen değerin önemli hale gelmesi ve bunun yanında yönetim uygulamalarının çağın gereklerine uyma çabası beraberinde amirlerin sahip oldukları yetkiyi çalışanlarıyla paylaşmasını bir nevi zorunluluk haline getirmiştir.

Yetki devri, klasik dönemde amirlerin artan görev yükü altında kalıp yönetme işlevini yerine getirmemeleri halinde başvurulan bir yöntemken, insan ilişkileri akımlarıyla birlikte yetki devrinin çalışanları motive etmek, katılımcılık fırsatları yaratmak, liderlik becerileri geliştirmek, çalışanların fikir ve önerilerinden yararlanmak gibi amaçlarla da kullanımı üzerinde durulmuştur. Yetki devri konusunun örgütsel etkililik için önemli olduğu düşünülse de, literatürde bu konuda yapılan çalışmalar oldukça sınırlı sayıda kalmıştır.

Üst kademedeki bulunan bir amirin yetkilerinden bazılarını veya tamamını kendi adına kullanması için astlarına vermesi anlamına gelen yetki devrinin, çok doğal ve kolay bir iş gibi görünmesine rağmen birçok örgütte sağlıklı bir şekilde uygulanmadığı gözlenmektedir (Akın ve Peker, 2002). Bu noktada yetki devrinin gerçekleştirilmesinde amirlerin ve çalışanların sahip olduğu anlayış da önem kazanmaktadır. Amirler, yetki devrini çalışanlarının işe ilişkin yeterliliklerini geliştirmek, işe ve örgüte bağlılıklarını arttırmak, işle ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamak, çalışanları örgüt içinde daha güçlü kılmak ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak amacıyla kullanabildikleri gibi çalışanlarına işleri yükleyerek kaytarmak amacıyla olumsuz bir araç olarak da kullanabilmektedirler. Bu nedenle yetki devri, sosyal mübadele teorisi çerçevesinde çalışanlar tarafından amirlerin kendilerini onayladığı, saygı duyduğu, yeterliliklerine güvendiği için verdiği bir sosyal ödül ya da fırsat (Whitener ve diğ., 1998) olarak değerlendirilebileceği gibi, amirlerin kendi yapmaları gereken işlerden kurtulmak için verdikleri bir nevi ceza şeklinde de değerlendirilebilir. Çalışanın yetki devrini nasıl değerlendirdiği, yetki devralma konusundaki istekliliğini de belirleyecektir. Bu çalışmanın konusunu çalışanların yetki devrini nasıl algıladıkları oluşturmaktadır.

Çalışmada yetki devrinin çalışanlar tarafından güçlendirme yöntemi olarak değerlendirilebileceği gibi amirin bir sosyal kaytarma davranışı olarak da algılanabileceği görüşünden yola çıkarak yetki devrinin psikolojik güçlendirme ve sosyal kaytarma algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İş zenginleştirme, endüstriyel demokrasi ve toplam kalite uygulamaları beraberinde güçlendirme kavramını gündeme getirmiştir. Güçlendirme kavramı, ilk dönemlerde örgütlerde bireyi güçlü kılmak için amirin davranışları ve uygulayabileceği yöntemler üzerine odaklanırken, bu konuda yapılan daha sonraki çalışmalar bu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirleyen psikolojik güçlendirme kavramı üzerinde durmuştur. Psikolojik güçlendirme bireyin işteki rolüne olan yönelimini yansıtan ve bireyde etki, anlam, seçim ve yetkinlik olmak üzere dört bilişsel değişken ile açıklanan içsel görev motivasyonu şeklinde tanımlanır (Thomas ve Velthouse, 1990). Bu çalışmada amirin yaptığı yetki devrinin çalışanlar tarafından psikolojik güçlendirme olarak algılanabileceğinin yanında bir sosyal kaytarma davranışı olarak da algılanabileceği varsayımından hareket edilmiştir. Sosyal kaytarma, bireylerin gösterdikleri motivasyon ve çabanın ortaklaşa çalışmalarda azalması olarak tanımlanmaktadır (Karau ve Williams, 1997). Sosyal kaytarmaya ilişkin literatür ağırlıklı olarak sosyal psikoloji alanındaki çalışmalara dayanmaktadır. Örgütsel alanda yapılan sınırlı sayıda çalışmada ise bireyin sosyal kaytarması ve algılan kaytarmanın bireyin sosyal kaytarması üzerindeki etkisine odaklanılmaktadır. Bu çalışmada ise yetki devrinin amirin yaptığı bir sosyal kaytarma davranışı olarak algılanabileceği görüşünden yola çıkılmıştır.

Yetki devrinde amir ve çalışan arasındaki etkileşim önemli hale gelmektedir. Amir güvendiği çalışanına daha fazla yetki devretmekte, çalışan da güvendiği amirinin devrettiği yetkiyi kolay kabullenmekte ve benimsemektedir. Amirlerine güvenen çalışanlar, amirlerinin kendilerini gözeteceğine ve kendilerine karşı davranışlarında iyi niyetli olacaklarına ilişkin bir varsayım içinde olabilmektedir. Amire duyulan güven, amirin davranışlarının olumlu ya da olumsuz değerlendirilmesinde belirleyici olmaktadır (Dirks ve Ferin, 2001). Bu bağlamda, bu çalışmanın diğer bir amacı amire

duyulan güvenin yetki devrinin psikolojik güçlendirme ya da amirin sosyal kaytarması olarak algılanmasında düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemektir.

Çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın temel değişkenlerine ait literatür taraması yer almaktadır. Bu kapsamda ilk bölümün birinci kısmında yetki kavramı, yetkinin kaynağı ve türleri, yetki devri, yetki devrinin yararları, yetki devrini etkileyen unsurlar ve yetki devri konusunda yapılmış çalışmalar, ikinci kısımda, yetki devri ve güçlendirme kavramına geçiş süreci, psikolojik güçlendirme kavramı ve psikolojik güçlendirme algısını etkileyen unsurlar, üçüncü kısımda sosyal kaytarma kavramı, sosyal kaytarmaya neden olan faktörler, ve algılanan kaytarma, dördüncü kısımda ise güven kavramı ile yönetici ve çalışan ilişkisinde güvenin önemiyle ilgili literatürde yer alan teorik bilgiler ve çalışmalar incelenmiştir. İlk bölümün son kısmında ise, araştırmanın modeli yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümü ise, tasarlanan alan araştırmasından oluşmakta ve bu bölümde çalışmanın amaç ve önemi, hipotezlerin oluşturulması, araştırmanın yöntemi, hipotezlerin test edilmesi ve araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi yer almaktadır.

# 1. BÖLÜM

## LİTERATÜR TARAMASI

### 1.1. YETKİ DEVRİ

Bu bölümde, çalışmanın temel değişkeni olan yetki devri konusunda sırasıyla yetkinin tanımı, yetkinin kaynağı ve türleri, yetki devri kavramı, yetki devri ile elde edilebilecek faydalar, yetki devrini etkileyen unsurlar ve yetki devri konusunda yapılan çalışmalar ele alınmaktadır.

#### 1.1.1. Yetki Tanımı

Yetki kavramı farklı disiplinlerde birbirinden farklı şekillerde ve anlamlarda kullanılmaktadır. Bunun yanında, yetki kavramının işletme literatüründe de ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Yetki, örgüt içinde işbölümünü, sorumlulukların saptanmasını, uyuşmazlıkların ortadan kaldırılmasını ve örgüt amaçlarına odaklanılmasını sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle, örgütün amaçlarına ulaşmada daha etkili ve verimli olması yetkinin varlığına ve belli prensiplere göre kullanılmasına bağlıdır (Dicle, 1971, s. 23).

Fayol (1949, s. 255), yetkiyi emir verme ve itaat ettirme gücü olarak tanımlamakla birlikte, bir yöneticinin örgütün kendisine verdiği yönetmeliklerinden kaynaklanan yetki ile zeka, tecrübe, ahlaki değerler, yöneticilik vasfı, yönetme yeteneği gibi kişisel yetkisinin birbirinden ayrılması gerektiğini ifade etmiştir. Fayol ayrıca iyi bir yönetici için, kişisel yetkinin yasal yetkinin bir tamamlayıcısı olması gerektiğini belirtmiştir.

Weber (1947, s. 3), yetkiyi bireylerin ya da grupların üstlerinden aldıkları emirlere istekli ve şartsız uymaları şeklinde tanımlayarak, yetkinin geleneksel, karizmatik ve rasyonel yetki olmak üzere üç meşru türü olduğunu ileri sürmüştür. Örgütler için en uygun yetki türünün ise gücünü yasalardan alan rasyonel yetki olduğunu belirtmektedir.

Barnard (1938) ise yetkinin ancak astlar tarafından kabul edildiğinde ve verilen görevler yerine getirildiğinde var olduğunu savunmuştur. Bu açıdan daha çok yetki ast ve üst arasında bir iletişim akımı ve haberleşme aracı olarak görülmektedir (akt. Certo, 1989, s. 253). Bu noktada biçimsel yetkinin ardından biçimsel olmayan yetki karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımların yetkiyi sınıflandırma amacı güttüğünü de söyleyebiliriz. (Koçel, 2003, s. 567).

Blau'ya (1956) göre yetki ast ve üstlerin karşılıklı bağımlılığının bir sonucudur. Barnard'ın kabul teorisine dayanarak yetkinin iki yönlü etkileşim süreci olduğunu savunan Blau, sosyal mübadele kuramını geliştirmiştir. Bu kurama göre başkalarına hizmette bulunan bir kişi, onu minnet altında bırakır. Bu minnetten kurtulmak için, öbürünün de diğer tarafa yönelik bir hizmette bulunması gerekir. Her iki taraf da sağlanan hizmetten memnun olursa, mübadele devam eder (akt. Bursalıoğlu, 1991, s. 36)

Follett (1941), birçok siyaset bilimci ve işletme yazarının güç ile yetkiyi karıştırdıklarını, gücün olay yaratma veya değiştirme yeteneği olduğunu yetkinin ise güç geliştirme ve kullanma hakkı olarak görüldüğünü belirtmiştir. Bu görüş, yetkinin görev ve durumla birlikte ortaya çıktığını savunur. Yetki işbirliğinden doğar. Bu nedenle örgüt üyesi, işi ve görevi kadar sorumluluğa, sorumluluğu kadar da yetkiye sahip olmalıdır. Çünkü görev, yetki ve sorumlulukla birlikte oluşur ve birbirinden ayrılmaz bir bütünlüğe sahiptir (akt. Bursalıoğlu, 1991, s. 22).

French ve Raven (1972), tarafından yapılan ve yazında yaygın olarak kullanılan yöneticilerin güç kaynakları sınıflandırması ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücünü içermektedir. Yöneticinin güç kaynakları sınıflandırmasında yetki, yasal bir güç kaynağı olarak belirtilmektedir. Yasal gücün ise yöneticinin çalışanlardan bir şey isteme ya da yaptırma hakkı olduğu ifade edilmektedir. Buradaki yasallık hukuki anlamda bir kanuni zorunluluktan çok, çalışanın yöneticinin karar verme hakkını kabul etmesiyle ilgilidir (Koçel, 2003, s. 568).



En genel tanımıyla yetki ‐gücün‐ kurumlaştırılmış halidir (Koçel, 2003, s. 567). Bu nedenle ast ve üst arasındaki ilişkinin temelinde de yetki ve gücün olduğu söylenebilir. Bu anlamda yetki ve güç yöneticinin sahip olduğu en önemli iş yapma ve yaptırma araçlarından birisidir. Kimi yazarlar yetki ile gücü birbirinden ayırmak için yetkinin makamdan, gücün ise kişiden kaynaklandığını belirtirler. Bu anlamda yasallık, güç ve önderlik yetkinin önemli boyutlarını oluşturmaktadır (Can, 2002, s. 131).

Eren (2003, s. 471-473), yetki kavramının hukuksal, manevi-demokratik ve yönetsel olmak üzere üç ayrı boyutunun mevcut olduğunu savunmuştur. Yetkinin hukuksal boyutu itaat eden ile itaat edilen arasındaki bir baskı kuvveti şeklinde ifade edilmektedir. Yetkiyi elinde bulunduran kimse itaat bekleme hakkına sahipken, itaat etmek durumunda olan kimse de alınan kararlara uymak zorundadır. Diğer yandan manevi-demokratik yetki, ikna etme ve takip ettirme gücü özelliğine sahiptir. Bu özelliği ile yetki, bağımsız iradelere dayanan, kişisel ve manevi bir etkiyle diğer kişileri uyuma razı eden bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu iki yetki kavramının bir bütünü olarak yönetsel anlamda yetki, emir-komuta yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden bireyler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren güçtür.

Yönetsel anlamda yetki kısaca karar alma ve uygulama hakkı olarak da tanımlanabilir. Bu hak yasalardan veya sözleşmelerden doğabileceği gibi fiili bir durumdan da doğabilir. Yetki, başkalarına komuta etme, iş yaptırma ya da yaptırmama olanağı sağlar. Yetki sahibi olan kademe ya da kişi, belirli bir işin yapılıp yapılmaması, yapılması durumunda ne zaman, kim tarafından ve nasıl yapılması gerektiğine karar verir (Koçel ve diğer., 1991, s. 100).

Örgütsel yapının değişmesi, insan ilişkileri, yönetime katılma gibi kavramların zaman içerisinde önem kazanmasıyla birlikte yetkinin giderek üstler açasından çok astlar yönünden tanımlandığı da söylenebilir. Bunun yanında, modern yönetim teorilerindeki yaklaşımlar ise yetkinin tanımından ziyade işlevleri veya görünümlerini açıklamaya yönelmektedir. Yetkinin işlevleri konusundaki görüşler aşağdaki gibi özetlenebilir (Çelik, 2003, s. 75-76).

- Yetki sosyal, teknik ve hiyerarşik temelleri olan bir liderlik yeteneğidir.
- Yetki, örgütsel yapıyı kuran ve işleten güçtür.
- Yetki, her örgütün dinamik ve benzersiz koşulları içinde ortaya çıkan ve o yapıdaki ilişkilerin karşılıklı etkileşiminin ürünü olan bir iletişim aracıdır.
- Yetki, örgütsel amaçları belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak için izlenmesi gereken iş ve işlemlerle, bu işlemlerden sorumlu birimleri saptayan yönetsel güçtür.
- Yetki, bir iletişim aracı olarak, örgütsel etkinlikleri planlayan, koordinasyonunu sağlayan, denetleyen ve değerlendiren eylemler sistemidir.
- Yetki, bir yaptırım aracı olarak, örgütte ödül ve ceza sistemini düzenleyen güçtür.
- Yetki, bir sosyal kontrol unsuru olarak, örgütsel değişimi yönlendiren kararlar sistemidir.
- Yetki, örgütsel kaynakların bütünleştirilmesi ve etkili kullanımının sağlanması için, yönetsel güçle örgütün sosyal ve teknik güçlerinin dengelendiği bir uyum sürecidir.

Bu çalışmanın kapsamını karar alma ve uygulama hakkı olarak tanımlanan yönetsel yetkinin devredilmesi oluşturmaktadır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yetki devri konusu açıklanacaktır. Ancak, yetki devrine geçmeden önce yetki devrinin daha iyi anlaşılması açısından yetkinin kaynağı ve türlerine ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

### **1.1.2. Yetki Kullanımının Kaynağı ve Yetki Türleri**

Yetki kullanımının kaynağı olarak literatürde temelde iki görüş bulunmaktadır. Birinci görüş, yetkinin mülkiyetten doğduğu ve “yukarıdan-aşağıya” doğru ilerlediğini savunan biçimsel yetki kuramıdır. Bu görüşe göre yetki yukarıdan aşağıya devredilmektedir. Biçimsel yetki, kanun ve yönetmeliklerden kaynaklanan yetkidir. Biçimsel organizasyonda yetkinin kaynağı üst kademelerdir (Can, 2002, s. 131-132).

İkinci görüş ise yetkinin “aşağıdan-yukarıya” doğru ilerlediğini savunan kabul etme kuramıdır. Kabul etme kuramına göre, bir kimsenin yetkisi kendisine sadece kanun ve

yönetmelikler tarafından verildiği için değil, astlarının kendisinin yetkisini kabul etmelerinden kaynaklanmaktadır (Can, 2002, s. 131-132).

Kabul kuramına göre astların yetkiyi kabul etmelerinin nedenleri şu şekilde açıklanmaktadır (Tannenbaum, 1970, s. 133):

- Çalışan yetkiyi kabul etmekle iş arkadaşlarının onayını alır.
- Yetkiyi kabul etmekle çalışan yöneticisi tarafından ödüllendirileceğini düşünür.
- Çalışan yetkiyi kabullenerek iş ortamının geleneksel standartlara uygun hareket etmiş olabilir.
- Yetkiyi kabul eden çalışan sorumluluk kabul etme zorunluluğundan kurtulabilir.
- Çalışanın yöneticinin etki alanında çalışmayı kabul etmesi yöneticilik niteliklerini beğendiğini gösterebilir.

Yetkinin kökeni hakkında bir üçüncü görüş olarak, “bilgisel yetki kuramı” ele alınmaktadır. Kabul kuramının uzantısı olarak ifade edilen bilgisel yetki kuramı bir kimsenin yetki sahibi olmasını, o kişinin teknik bilgisi ve yönetim becerisinin benimsenmesi olarak görmektedir. Buna göre, birey yetkiyi hiyerarşik pozisyonundan değil, bilgisinden dolayı kazanmaktadır (Can, 2002, s. 132).

Yetki örgüt içi ilişkilere göre ise komuta yetkisi, kurmay yetkisi ve işlevsel yetki olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır (Hodgetts, 1997, s. 99-103). Komuta yetkisi, emir komuta zinciri içinde yer almaktadır. En temel yetki tipi olup, doğrudan yetki anlamındadır. Karar verme ve emirleri uygulatma hakkını ifade etmektedir. Tüm üstler, kendi astlarına karşı yukarıdan aşağıya doğru ilerleyen komuta yetkisine sahiptir. Kurmay yetki, destekleyici niteliktedir ve emir verme hakkı sağlamamaktadır. Kurmay yetkiye sahip olan bireyler, örgüt faaliyetlerine yardımcı olmakta ve tavsiyelerde bulunmaktadırlar. İşlevsel yetki ise belirli bir işte, süreçte ve politikada uzmanlaşmış bir kişiye veya departmana verilen emir verme hakkı olarak tanımlanmaktadır.

Eren (2003, s. 475-480), yetkiyi kaynaklarına göre yetki, kişisel veya örgütsel özelliklerine göre yetki, biçimsel ve biçimsel olmayan yetki, devredilme özelliklerine göre yetki olmak üzere dört ayrı şekilde sınıflandırmıştır. Kaynaklarına göre yetki

güvene dayanan, benimsemeye dayanan, yaptırımlara dayanan ve töreye uygunluğa dayanan olmak üzere dörde ayrılır. Kişisel ve örgütsel özelliklerine göre yetki ise bilgi veya uzmanlığın sonucu oluşan bilgisel yetki, bir örgütteki hiyerarşik pozisyondan dolayı oluşan bünyesel yetki, kişilikten kaynaklanan kişisel yetki ve manevi etki alanına sahip olmaktan kaynaklanan manevi yetkiden oluşmaktadır. Biçimsel yetki ise üstlerin astlarına iş yaptırırken kuruluşun dayandığı kanun, talimat ve yönetmelikten kaynaklanan yetkidir. Bu yetkinin, bünyesel yetkiyle örtüştüğü söylenebilir. Biçimsel olmayan yetki, hiyerarşik olmayıp, kişisel, manevi ve bilgisel yetkilerden biri veya bunların karışımı sonucu ortaya çıkan yaptırım gücünü ifade etmektedir. Devredilebilme özelliklerine göre yetki ise yetkinin daha alt kademelerdeki astlara devredilmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Hodge ve diğ.'ne (2003, s. 305-306) göre ise yetkinin yönetsel, kişisel, durumsal, ve operasyonel olmak üzere dört çeşidi bulunmaktadır. Yönetsel yetki, karar verme hakkı sağlamaktadır. Kişisel yetki, öneri ve teklifte bulunabilme hakkı vermektedir. Durumsal yetki ise yönetsel ve kişisel yetki türlerinin birleşimidir. Durumsal yetki türü genellikle çalışana yöneticiler tarafından verilen yetki hakları ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanın verdiği teklif ve öneriler bu yetki biçimi aracılığı ile karar verme hakkına dönüşmektedir. Operasyonel yetki ise işlerin nasıl, hangi şekilde ve hangi araçlar kullanılarak yapılacağını düzenlemeye yönelik yetki türüdür ve tamamen taktik ağırlıklıdır.

### **1.1.3. Yetki Devri Kavramı**

Yetki devri, bir yöneticinin sahip olduğu karar verme ve uygulama hakkını kendisi kullanmayıp, astlarına devretmesi ve karar verme hakkını onların kullanmasını sağlamasıdır. (Koçel ve diğ., 1991, s. 100). Bu nedenle yetki devri bir kişilerarası ilişki olarak görülebilmektedir (Onaran, 1974).

Dawson (1995, s. 258) yetki devrini, var olan bir yetkinin kısmen veya tamamen başkasına devredilmesi olarak tanımlamaktadır. Wells (1993, s. 12) ise yetki devrini operasyonel ya da yönetsel karakterde bir ya da birkaç anlamlı görev ve sorumluluğun

bir ya da birkaç asta verilmesi olarak tanımlamaktadır. Wells, bu tanımda devredilecek görevin anlamlı olması şartını getirerek, yetki devrinin sadece basit düzeyde ya da rutin görevlerin dağıtılması olmadığına vurgu yapmaktadır.

Leana (1986), yetki devrini otokratik karar vermenin karşıtı olarak ifade etmektedir. Bass (1990, s. 437) ise yetki devrini liderin güçlendirme davranışı olarak tanımlanmaktadır. Yetki devri aynı zamanda kararlara katılmanın bir yöntemi olarak da ifade edilmektedir (Hodgetts, 1997, s. 108). Leana (1986), katılımcılık ve yetki devri ile ilgili bir ayırım yaparak, katılımcı yönetimde ast ve üstün birlikte karar vermesinin söz konusu olduğunu yetki devrinde ise astın kararları kendisinin verdiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla yetki devrinde astın karar vermedeki rolü daha belirgindir.

Yukl (1998) yönetimde etkililiğin bir aracı olarak ifade ettiği yetki devrinin, önemli görevlerin astlara dağıtılması, öncelikle üstün onaylaması kaydıyla ya da onaylama olmaksızın kararlara ilgili yetkinin ve sorumluluğun verilmesini içeren bir süreci kapsadığını belirtmektedir. Buradaki sorumluluğun devredilmesi astların işin sonuçlarından dolayı yöneticiye karşı sorumlu olması ve hesap verebilmesi anlamını taşımaktadır (Elma, 2003, s. 183). Yetki devrinde önemli bir ayrıntı ise yetkinin devredilmesinin yöneticinin sorumluluğunu ortadan kaldırmamasıdır. Bunun yanında yetki devrinde üstün gerekli gördüğü takdirde devrettiği yetkiyi geri alabilmesi de söz konusudur (Koçel, 2003, s. 145). Diğer taraftan, sorumluluğun devredilemeyeceği fikri, yetki devrini etkisiz kılabilirdiğinden dolayı tartışmaya da açıktır, çünkü sorumluluğun kendisinde bulunduğu görüşünde olan yönetici, devrettiği yetkiye dayanarak karar alan astın bu kararlarını her an bozabilecektir (Bursalıoğlu, 1982, s. 270).

Yetki devri, yöneticilerin kullanmalarına izin verilen bir yönetim tekniği olarak da ifade edilir (Onaran, 1974). Özellikle etkili bir liderlik için yetki devredilmesi teşvik edilmektedir (Chen ve Aryee, 2007). Öte yandan, bazı yazarlar tarafından ise (Mullins, 1993, s. 278) yetki devrinden, birilerine yetkileri yükleyip işlerden kurtulma anlamının çıkarılmaması gerektiği, aksine yetki devrinin ast ve üst arasında yeni ve farklı ilişkiler ortaya çıkaran doğal bir kontrol mekanizması olarak kullanılması gerektiği de vurgulanmaktadır. Bu noktada yetki devrinin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin sahip

olduğu anlayış da önem kazanmaktadır. Bu nedenle, görev ve yetkiyi devredip devretmeme, ne zaman, neyi ve kime devretme gibi sorular, yöneticilerin aldığı en kritik kararlar arasında yer alır (Wells, 1993, s.14). Literatürde de üzerinde durulan en önemli nokta yetki devrinin uygun şekilde gerçekleştirilmesidir. Ancak, uygun şekilde gerçekleştirilirse hem yöneticiye, hem çalışanlara hem de tüm örgüte fayda sağlayacaktır (Yukl ve Fu, 1999).

#### **1.1.4. Yetki Devri ile Elde Edilebilecek Faydalar**

Pek çok araştırmacı yetki devrinin bireyler ve örgütler için potansiyel yararlarını ifade etmekte, örgütlerde daha fazla yetki devredilmesini savunmakta (Ansari ve diğ., 2007) ve yetki devrinin gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Yetki devri öncelikle yöneticiye zamanını etkili kullanması konusunda fayda sağlamaktadır. Yönetici üzerindeki iş yükünün azalmasıyla birlikte kendi temel görevlerine daha fazla odaklanmaktadır. Yetki devri bu açıdan yöneticiler için bir “zaman yönetimi” aracı olarak da düşünülebilir. Yönetici ayrıca astlarının gelişimine katkı sağlaması açısından bir eğitim aracı olarak yetki devrini gerçekleştirmek isteyebilir. Öte yandan, yönetici astın performansını değerlendirmek için de yetki devrini kullanabilir; bu anlamda yetki devri yönetici açısından bir performans değerlendirme ve geri besleme aracı olmaktadır (Mullins, 1993; Nelson, 2004). Yetki devreden yönetici aynı zamanda astların gözünde meşruiyet sağlamak ve çalışanın desteğini alarak, olumlu bir örgütsel iklimin oluşumunu kolaylaştırmaktadır (Wells, 1993).

Yetki devri aynı zamanda astların işini zenginleştirmektedir. Yetki devri ile birlikte gelen sorumlulukla beraber çalışan kendine daha fazla güven duymaya başlamakta, sorumluluk duygusu gelişmektedir. Çalışanlar, yetki devri sonucunda kendilerini kanıtama şansı elde ettiklerinden motivasyon düzeyleri de yükselmektedir. Yetki devri çalışanı hem eğitmeye hem de sınamaya yardımcı olduğundan, çalışanın yeni bir konuma ilerlemesine de hazırlık imkanı vermektedir (Nelson, 2004). Ayrıca çalışanların liderlik becerilerinin gelişmesine de fırsat sağlayarak (Yukl ve Fu, 1999) örgütlerin

gelecekteki liderlerinin yetişmesine de katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte yetki devri çalışanlar içinde bir geri besleme aracı olabilmektedir. Hatalarını görmelerini, performanslarını değerlendirmelerini ve işe ilişkin yeterliliklerini gözden geçirmelerini sağlamaktadır (Mullins, 1993).

Yetki devri, bunun yanında örgütsel amaçlar için alınan kararların kalitesini ve hızını arttırmaktadır. Dolayısıyla, kararların hızlı alınması ve uygulanması örgütün hem iç hem dış çevresinin taleplerine karşılık vermedeki hızını da arttıracaktır. Yetki devredilmezse bir ast sorunla karşılaştığında bir üste, üst kendi üstüne başvuracak ve sonuçta sorun en üst yöneticiye gideceği için bu da büyük bir zaman kaybına neden olacaktır (Can, 2002, s. 134). Öte yandan, oluşabilecek bir problemi konuya en yakın kişinin çözmesi kararların daha sağlıklı verilmesine neden olacak, bu da sonuçta örgütsel performansın artmasına katkı sağlayacaktır.

### **1.1.5. Yetki Devrini Etkileyen Unsurlar**

Örgütlerde yetkinin devredilmesi sürecini etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar yöneticiden kaynaklanabileceği gibi çalışandan ya da örgütsel koşullardan da kaynaklanabilmektedir. Bu bölümde yetki devrini engelleyen unsurlar ve yetki devrinde karşılaşılan sorunlar ele alınmıştır.

- Örgüt yapısı: Örgüt yapısı yetkinin devredilmesine uygun olmalıdır. Örgütlerin yapılarını iklimlerini etkileyen en önemli faktörlerden biri çevredir. Çevrenin basit-karmaşık, durgun-dinamik oluşu, örgütlerin merkezileşme derecelerini ve yapılarını belirler. Çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda mekanik örgüt yapısı; koşulların sürekli ve hızlı değiştiği durumlarda ise organik yapısı en iyi olanıdır. Organik yapıya sahip örgütlerde yetki devri daha uygun olmaktadır (Hodgetts, 1997, s. 120).

- Politika ve prosedür eksikliği: Örgüt içindeki politika ve prosedürler işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir. Eğer politika ve prosedürler yoksa ya da yeterli değilse,

yetki devri daha zor ve daha zaman alıcı hale gelir ve muhtemelen gerçekleşmez (Wells, 1993, s. 51-52).

- Çalışanlara güvenmeme: Etkili bir yetki devri ancak yönetici ve çalışan arasında güvene dayanan bir ilişki varsa yürüyebilmektedir. Bir yönetici devrettiği yetkiden dolayı kendi üstlerine karşı yine kendisi sorumlu olacağından çalışanlarına güvenmiyorsa yetki devretmekten kaçınabilir. Yöneticinin çalışana karşı güven eksikliği, kendi ön yargısından ileri gelebileceği gibi çalışanın becerisiyle ilgili ya da geçmişteki başarısızlıkları, eğitim eksikliği gibi etkenlerden de kaynaklanabilir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde yetki devredilmemesinin başlıca nedeni olarak yöneticilerin çalışanlara güvenmemesi gösterilmektedir (Onaran, 1974).

- Çalışanların işi kendilerinden daha iyi yapmaları korkusu: Yöneticiler, çalışanın işi çok iyi yapıp kendilerini gölgede bırakmasından da korkabilirler. Önemli işleri çalışanlara devrederlerse, onların daha tecrübeli hale geleceklerini ve işleri kendilerinden alabileceklerini düşünebilirler (Caudron, 1995). Özellikle kendine güveni olmayan bir yönetici, astlarının gelişip kendisine rakip olmasını istemediği içinde yetki devretme konusunda isteksiz davranabilmektedir (Onaran, 1974).

- Kontrolü kaybetme endişesi: Yöneticiler yetki devrettiklerinde kontrolü kaybedecekleri endişesinde olabilirler (Caudron, 1995). Yetki devredildiğinde o konudaki hakimiyetlerinin ve örgüt içinde sahip oldukları gücün yitirilebileceği gibi bir endişe içine girebilirler. Bu nedenlerle, yöneticilere yetkiyi ellerinde tutmak tatmin edici gelebilmektedir (Certo, 1989; Mullins, 1993).

- İş kendileri yapmayı tercih etmeleri: Yönetici, kendisi işi daha iyi ve daha hızlı yapabileceği sendromu içine düşebilir (Morgan, 1995, s. 20). Bu yüzden yönetici özellikle kendi kişisel başarıları için önemli olan işleri başkalarının ellerine bırakmak istemeyebilir (Certo, 1989, s. 238). Bunun yanında belli konularda karar vermeye alışmış bir yönetici de bu alışkanlığını kolay kolay bırakamayabilir (Onaran, 1974).



- Astların yaşı ve kıdemi: Heller (1971) araştırmasında özellikle yaşlı astları olan yöneticilerin bu astlara yetki devretmediğini belirlemiştir. Bu eğilim kідeme göre de artış göstermektedir (akt. Onaran, 1974, s. 15).
- İnsanlar hakkındaki varsayımlar: McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen önemli bir faktör, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. X teorisinin varsayımlarında insan çalışmayı sevmez, mümkün olduğunca işten kaçır, yetki devralmak istemez. Y teorisinin varsayımlarında insan kendini geliştirmeyi sever, çalışandır ve yetki devralmak konusunda istekli davranmaktadır. Bu nedenle, X teorisi inancındaki yöneticiler çalışanlarına daha sıkı kontrol uygulayarak müdahaleci bir tavır sergilerken, Y teorisini benimseyenler çalışanlara daha katılımcı, daha fazla özgürlük tanıyan ve dolayısıyla yetki devreden bir davranış gösterirler (Erdost, 1996; Papatya, 1997).
- Çok fazla yetki devri yapma: Yöneticilerin çok fazla yetki devri yapması da yetki devrinde karşılaşılan bir sorun olarak ele alınmaktadır. Uygulamada çok az yönetici, çok fazla görevi çok çabuk şekilde devretmektedir. Bu sorun daha küçük olmasına karşın, umulmadık ciddi etkilere sahiptir. Bir yönetici kendisini herhangi bir işten sıyrabilir ve her şeyi grup üyelerine yaptırabilir. Bu durumda yönetici sorumluluklarından vazgeçer, grup ve grubun amacıyla olan temasını koparır. Sonuçta bu tip yönetici, kendi departmanında ne gibi işlerin yapıldığı hakkında bir fikre bile sahip değildir (Nelson, 2004, s. 132).
- Astların yetki alma konusundaki isteksizlikleri: Astlar ilgili işin gerektirdiği bilgi, deneyim ve beceriye sahip olmadığından dolayı yetkiyi kabul etme konusunda isteksiz davranabilmektedir (Papatya, 1997). Öte yandan, ast gerçekten yetenekli olduğu halde ya da yeterince bilgisi olduğu halde özgüven eksikliği içinde olabilir (Onaran, 1974). Başarısız olma ve eleştirilme korkusu da yetki devralma konusunda pasif bir davranış sergilemesine yol açabilir. Bazı astlarda, yetki ve sorumluluk üstlenmenin kendileri için terfi ve ücret artışı, örgütlerde daha güçlü olma gibi sonuçları olacağını düşünmezlerse daha fazla yetki sahibi olmak istemezler hatta verilen yetkiyi kullanmayarak, karar ve uygulama sürecini sabote edebilirler (Wells, 1993, s. 60). Diğer taraftan, özellikle güç

mesafesi yüksek kültürlerde, çalışanların yöneticilerin karar vermesini benimsedikleri için yetki devralmak konusunda isteksiz davrandıkları da belirtilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006). Çalışanın yetki devralmak konusundaki isteksizliğinin diğer bir nedeni de aşırı iş yükü altında olmasıdır. Bazen çalışan elindeki işi yaparken, yönetici o kişi başarılı diye daha fazla yetki devredebilir. Bu durumda çalışan, işini iyi yaptığı için üstün kendisini zorladığını ve cezalandırdığını düşünerek yetki devralmayı reddeder. Çünkü yetki devri, kendisine zorla iş yıkıldığı, üstün kendi işini onlara yaptırmaya çalıştığı ve iyi niyetinin kullanıldığı şeklinde algılanmaya başlanmıştır (Weiss, 1993, s. 32).

Diğer taraftan, örgütte yasal engellerin varlığı, karar vermede zaman baskısı, işin niteliğinden kaynaklanan engeller de yetki devrini etkileyen unsurlardandır (Wells, 1993, s. 62).

#### **1.1.6. Yetki Devri Üzerine Yapılan Alan Çalışmaları**

İlgili literatür incelendiğinde yetki devri üzerine çok az sayıda ampirik çalışma yapıldığı görülmektedir. Yapılan ampirik çalışmalar ise yetki devrinin belirleyicileri ve sonuçları olmak üzere iki temel çizgiyi takip etmektedir.

Yetki devrinin belirleyicileri genelde yöneticilerin hangi çalışanlarına daha fazla yetki devri yaptığını ortaya çıkarmaya yönelik alan çalışmalarından oluşmaktadır. Bu çalışmalar; yöneticilerin daha yetenekli, daha güvenilir, daha fazla sorumluluk alan (Leana, 1987; Dewhirst ve diğ. 1987), yöneticileriyle daha uzun süre çalışan (Yukl ve Fu, 1999) ve yönetimle aynı amaçları paylaşan çalışanlarına (Leana, 1987) daha fazla yetki devri yaptığını göstermektedir. Leana (1987) ise yöneticilerin aşırı iş yükü altında olduklarında ve ek yardıma ihtiyaç duyduklarında çalışanlarına yetki devrettiklerini belirlemiştir.

Leana (1986) diğer bir çalışmasında yetki devri ile yönetici özellikleri (üstünlük ihtiyacı ve kendi rol algıları), yöneticilerin çalışanları algılayışları (kapasite, sorumluluk ve güvenilirlik) ve durumsal faktörler (devredilen kararın önemi ve yöneticinin iş yükü)

arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma sonucunda, yönetici özellikleri ve durumsal faktörler ile yetki devri arasında bir ilişki bulunmamıştır. Yöneticilerin çalışanları algılayışları ile yetki devri arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, çalışmada yetki devri ile çalışanın iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerde çalışan kendi yeteneğine ilişkin algısı ve amaçlarının örgüte uygunluğunun düzenleyici etkisi de incelenmiştir. Hem amaçların uygunluğu hem de çalışanların iş yeterliliğine ilişkin algıları yetki devri ile performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi olumlu etkilemiştir.

Saccardi ve Moshe (1994) çalışmalarında bir hastanedeki üst düzey yöneticilerin yetki devri ile devredilen görevin önemi, yöneticilerin çalışanların güveni ve yöneticilerin çalışanların beceri düzeyine ilişkin algıları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmanın sonucunda yetki devrinin, yöneticilerin çalışanların becerilerine ilişkin algıları ile olumlu bir ilişkisinin olduğu, görevin önemiyle ise ilişkili olmadığı ortaya konmuştur. Bunun yanında, çalışanların duyulan güven ile yetki devri arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Yetki devrinin sonuçlarına yönelik çalışmalar ise genelde yetki devrinin astın performansı ve iş tatmini üzerinde etkili olup olmadığını belirlemeye yönelmiştir. Bu çalışmaların sonuçlarının birbirinden farklı bulgulara sahip olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalar (Schriesheim ve diğ., 1998,) yetki devri ile çalışanın performansı ve tatmini arasında olumlu ilişki gösterirken, bazı çalışmalar ise (Webber ve diğ., 1985) çok fazla yetki devrinin çalışanın performansı ve tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Yetki devri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler kültürel yapı göz önüne alınarak da incelenmiştir. Pellegrini ve Scandura'nın (2006) güç mesafesi yüksek ve kolektivist bir kültüre sahip olan Türkiye'deki işletmeler üzerinde yetki devri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarının sonucunda yetki devri ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olmadığı ortaya konmuştur. Schriesheim ve diğ.'nin (1998) Amerika'daki işletmeler üzerinde yaptığı çalışmalarında ise yetki devri ile iş tatmini arasında olumlu ve bir ilişki bulunmuştur.

Chen ve Aryee (2007) çalışmalarında Çin’de faaliyet gösteren bir üretim işletmesinde kültürel bir değişken olarak gelenekselci bir tutumun yetki devri ve algılanan aidiyet ile örgüt temelli özsaygı arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, gelenekselci tutumun düşük olduğu bireylerde yetki devri ve algılanan aidiyet ile örgüt temelli öz saygı arasındaki ilişki daha da güçlenirken, gelenekselci tutumun daha yüksek olduğu bireylerde ise aradaki ilişkinin zayıflamakta olduğu bulunmuştur. Yine aynı çalışmada, yetki devri ile yenilikçi davranış, görev performansı ve örgüte olan duygusal bağlılık arasında algılanan aidiyet ve örgüt temelli öz saygının tam aracılık etkisinin olduğu, yetki devri ile iş tatmini arasında ise algılanan aidiyet ve örgüt temelli öz saygının kısmi aracılık etkilerinin olduğu sonucu elde edilmiştir.

Liderlik teorilerinden Lider-üye Etkileşimi Teorisi temel alınarak çeşitli kültürlerde yapılan araştırmalarda, yetki devrinin lider üye etkileşimi yüksek olan gruplarda daha fazla yapıldığı ortaya konulmuştur (Schriesheim ve diğ., 1998; Bauer ve Gren, 1996; Yukl ve Fu, 1999; Liden ve diğ. 2000; Schyns ve diğ. 2005; Pellegrini ve Scandura, 2006; Ansari ve diğ. 2007).

Diğer taraftan, Schriesheim ve diğ. (1998) çalışmalarında yetki devri ile astın performansı ve tatmini arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin bir düzenleyici değişken olarak yer aldığını belirlemiştir. Dolayısıyla, yetki devrinin lider-üye etkileşimi ilişkisinin yüksek olduğu durumlarda çalışanın iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisi daha da artmaktadır.

Ansari ve diğ.’nin (2007) güç mesafesi yüksek ve kolektivist bir kültüre sahip olarak sınıflandırılan Malezya’daki işletmeler üzerinde yaptığı çalışmasının sonucunda, yetki devrinin lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarından olan özgecilik ve vicdanlılık ile örgüte duygusal bağlılık arasında tam aracı değişken olarak yer aldığı belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, lider-üye etkileşimi yetki devrini arttırdığı için, vatandaşlık davranışına ve bağlılığa neden olmaktadır.

Ansari ve diğ.'nin (2009) yaptıkları çalışmada yetki devri ile iş performansı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide güç mesafesi ve kolektivist kültürel yönelimlerin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda yetki devri ile iş performansı ve duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında çalışmada güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda yetki devrinin iş tatmini ve duygusal bağlılığı daha fazla arttırdığı bulunmuştur. Kolektivist eğilimin yüksek olduğu durumlarda ise yetki devrinin iş performansını daha fazla arttırdığı sonucu elde edilmiştir.

Yapılan çalışmalar genelde yetki devrinin olumlu sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak literatürde yetki devrinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığına dair bir çalışma bulunmamaktadır. Amirin yetki devretmesi çalışanlar tarafından olumlu bir girişim olarak değerlendirilebileceği gibi amirin işten kaçınması şeklinde de yorumlanabilir (Nelson, 2004, s. 132; Weiss, 1993, s.32) ve bu değerlendirme de çalışanların tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Dolayısıyla, bu çalışmanın konusunu çalışanların yetki devrini nasıl yorumladıkları oluşturmaktadır. Çalışmada yetki devrinin çalışanları güçlendirme yöntemi olarak değerlendirilebileceği gibi bir sosyal kaytarma davranışı olarak da algılanabileceği görüşünden yola çıkarak yetki devrinin psikolojik güçlendirme ve sosyal kaytarma algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu amaçla yapılan çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde sırasıyla psikolojik güçlendirme ve sosyal kaytarma konuları ele alınacaktır.

## **1.2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME**

Çalışmanın bu kısmında, bu araştırmanın temel değişkenlerinden birisi olan psikolojik güçlendirme kavramı öncelikle yetki devrinden geçiş süreciyle birlikte ele alınmakta, sonra ve psikolojik güçlendirme ve onu etkileyen unsurlar üzerinde durulmaktadır.

### **1.2.1. Yetki Devrinden Psikolojik Güçlendirme Kavramına Geçiş**

Yetki devri, yöneticilerin kullandığı bir yönetim uygulaması olmakla birlikte, liderlik, çalışanların katılımı gibi yönetim anlayışlarının gelişmesiyle birlikte daha fazla yetki devretmenin de gereği üzerinde durulmuştur. Ancak, güçlendirme kavramının gündeme

gelmesiyle birlikte yetki sahibinin çalışanlar olması gerektiği daha ön plana çıkmıştır. Bu nedenle, yetki devrinden psikolojik güçlendirme kavramına geçiş sürecinin tarihsel süreç içerisinde anlatılması kavramların daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Yetki devri yönetimde daha çok insan ilişkileri akımı ile ön plana çıkmıştır. Bilimsel yöneticilik akımında bu kavram üzerinde durulmamıştır. Bilimsel yönetimin babası olarak kabul edilen Taylor (1856-1915) tarafından, işlerin küçük parçalara bölünmesi ve her parçanın hareket ve zaman etütleri metotlarını kullanarak en iyi yöntemle üretilmesi fikri ortaya konulmuştur. Bu bakış açısının altında ise işçileri verilen emir ve yönergeler aracılığıyla işleri uygulamaya yönlendirmek, düşünme ve karar verme süreci gerektiren işleri ise yönetimin merkezine taşımak düşüncesi yatmaktadır. Taylor, daha çok ustabaşına yetki verilerek yönetimin daha fonksiyonel kılınmasını istiyordu. Bunun için orta kademe yöneticilerin, asli görevleri yanında, başka görevleri de üstlenerek, yetki ve sorumluluklarının artırılmasının yararlı olacağını savunmuştur. Ancak bu yönetim yaklaşımı yönetimde üretkenliği ve verimliliği arttırmada başarılı olsa bile, devamsızlık ve çatışmaların artmasına neden olmuştur (Wilkinson, 1998).

Örgütteki çalışanların motivasyonlarına önem veren insan ilişkileri akımı, çalışanları isteklendirmek ve daha uyumlu çalışma düzeni kurabilmek için yetki devri üzerinde durmuştur (Onaran, 1974). 1920'lerde özellikle Hawthorne çalışmaları ile çalışanın işe dahil edilmesinin verimlilik üzerindeki etkisinin ortaya konmasıyla birlikte yönetimde göz dağı verme esasına dayalı yöneticilik anlayışı yerini iş görenlere katılımçılık imkanı sunma esası üzerine kurulmuş yöneticilik anlayışına bırakmıştır (Ergeneli, 2006, s. 71).

Çalışanların karar verme süreçlerine katılımları, 1940 ve 1950'li yıllarda çalışanların ihtiyaç ve motivasyonlarına odaklanan çalışmalarda da oldukça ilgi görmüştür. Mc Gregor, Likert ve Argyris gibi yazarlar, kararların tepedeki kişi tarafından değil de, iş görenlerin katılımıyla alınması ve karar verme yetkisinin örgüt üyeleri tarafından paylaşılması gerektiğini savunmuşlardır (Onaran, 1974).

1960'larda iş zenginleştirme, 1970'lerde endüstriyel demokrasi kavramı, 1980'lerde toplam kalite yönetimiyle birlikte çalışanların takımlar kurması, çalışanlarla birlikte toplantılar yapılması, iç müşteri tatmini vurgusu, sıfır hiyerarşi, sorumlulukların çalışanlara devredilmesi gibi uygulamaların başlamasıyla 1990'larda güçlendirme kavramı gündeme gelmiştir (Whetten ve Cameron, 1996, s. 451). Güçlendirme ile ilgili yazında ilk dönemlerde yer alan çalışmalar çalışanın potansiyelini ortaya koymasına yardım eden (Klagge, 1998) yönetim ve yönetici uygulamaları üzerine odaklanmış ve güçlendirmeyi gücün paylaşılması şeklinde ele almışlardır. Bu bağlamda güçlendirmeyi bazı yazarlar (Burke, 1986) bir yetki devri, bazıları (Block, 1987) katılımcı yönetim, bazıları da (Mills, 1983) kendi kendine yönetim olarak tanımlamışlardır (akt. Lee ve Koh, 2001, s.685). Bazı yazarlara göre ise (D'Annunzio-Green ve Macandrew, 1999) son yönetim modalarından biri olarak gösterilen güçlendirmenin popülerliği çok eski dönemlerden beri uygulanan ve önem verilen yetki devri konusunu gündemde tutmuştur (Akın ve Peker, 2002). Diğer taraftan, güçlendirme kavramına yönelik tartışmalar kavramın tekrar gözden geçirilmesine neden olmuş ve güçlendirme adına yapılan bu faaliyetler ve uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı önem kazanmış ve bunların sonucunda psikolojik güçlendirme kavramı gündeme gelmiştir.

### **1.2.2. Psikolojik Güçlendirme Kavramı**

Conger ve Kanungo (1988), psikolojik güçlendirme kavramını teorik olarak ele alan ilk araştırmacılarıdır. Conger ve Kanungo (1988) daha önce yapılan güçlendirme tanımlarını, güçlendirme kavramını yetki devri, katılımcı yönetim teknikleri gibi sadece yönetsel uygulamalar üzerinde durdukları için eleştirmişlerdir. Güçlendirme için yetki devri, kaynak paylaşımı ve katılımcılık gibi yönetsel uygulamaların sadece bir durumu yansıttığını, güçlendirmeyi sağlayabileceğini ama yeterli olmadığını savunmuşlardır. Bu noktada bazı sorulara cevap aranması gerektiğinin üzerinde durmuşlardır. Örneğin; “Yetki ve kaynakları çalışanlarla paylaştığımızda onlar otomatik olarak güçlendirilmiş olur mu?”, “Katılımcılık ve kaynakların paylaşılması hangi psikolojik mekanizmalar yoluyla çalışanlar arasında güçlendirme deneyimini artırır?”, “Güçlendirme teknikleri sadece katılımcılık ve örgütsel kaynakların paylaşılması mıdır?”, “Güçlendirme deneyiminin etkileri yetki devretme, katılımcılık ve kaynakların paylaşılması ile aynı

mıdır?”. Conger ve Kanungo, bu sorularla birlikte güçlendirme kavramını yönetsel uygulamalar tanımlamasından çıkarıp, çalışanların bu uygulamaları nasıl algıladıkları boyutuna taşımışlardır.

Conger ve Kanungo (1988, s. 473), gücün ihtiyaçtan kaynaklandığını ve kişilerin bu gücü hissettikleri veya algıladıkları zaman güç ihtiyacının karşılanmış olacağını öne sürmektedirler. Bu nedenle, güçlendirmeyi öz-yeterlilik duygusunun artması ve kişisel güçsüzlük inancının azalmasını içeren psikolojik bir süreç olarak tanımlamışlardır.

Thomas ve Velthouse (1990, s. 671) ise Conger ve Kanungo'nun (1988) güçlendirmeye olan psikolojik yaklaşımından ve motivasyonun özel bir türü olan içsel motivasyon ile ilgili var olan modellerden yararlanarak güçlendirmeyi “bireyin işteki rolüne olan yönelimini yansıtan ve bireyde anlam, yetkinlik, seçme ve etki olmak üzere dört bilişsel değişken ile açıklanan içsel görev motivasyonu” şeklinde tanımlamışlardır.

İşin birey için taşıdığı anlam, yürütülen işin gerekleriyle bireyin inanç, değer ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder (Spreitzer, 1995, s. 1143). Bu uyum arttıkça işin birey için taşıdığı anlam da artmaktadır. Bireysel olarak işini anlamlı gören çalışanlar kendilerini işlerine daha fazla verecek ve işlerin planlandığı gibi gitmesi yönünde gayret göstereceklerdir (Spreitzer ve diğ., 1997). İşe ilişkin anlamlılık algısı düştükçe işten ayrılma isteği, kayıtsızlık gibi olumsuz durumlar oluşabilecekken, anlamlılık algısı yükseldikçe bağlılık, katılım ve performansta artış meydana gelebilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Yetkinlik, bireyin sahip olduğu becerilerle bir görevi başarılı bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğine dair kendi kapasitesine ve yeteneğine olan inancını temsil eder (Whetten ve Cameron, 1996, s. 451). Yetkinlik boyutu işe özgü bir özyeterlilik inancı olarak da ifade edilmektedir (Spreitzer, 1996). Bazı yazarlar güçlendirmenin en önemli boyutunun yetkinlik olduğunu belirtmekte, çünkü işe ilişkin özyeterlilik duygusuna sahip olmanın zor bir görevi başarmak için bireyin çaba gösterip göstermeyeceği veya başarma konusunda ısrarlı olup olmayacağını göstergesi olduğunu öne sürmektedirler (Whetten ve Cameron, 1996, s. 451). Yapılan araştırmalarda yetkinliğin bireysel



performans üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Spreitzer ve diğ., 1997).

Seçim ise bireyin işle ilgili faaliyetleri başlatma ve sürdürme seçeneği bulunduğu dair duygusunu ifade etmektedir (Spreitzer, 1995, s. 1443). Başka bir ifadeyle, işle ilgili atılacak adımların, sarf edilecek çabanın ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde çalışanların üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür (Spreitzer ve diğ. 1999, s.512). Yetkinlik işe ilişkin kendini yeterli hissetmeyi ifade ederken, seçim ise bireyin işe ilişkin süreçleri başlatma ve sürdürmeyle ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir (Hu ve Leung, 2003, s. 368).

Etki bireylerin işteki stratejik, yönetsel ve işlemsel sonuçları etkileyebilme derecesi olarak ifade edilmektedir (Spreitzer, 1995, s. 1444). Bu boyutta bireyin yetkinlik boyutunda olduğu gibi işiyle ilgili kontrol duygusundan ziyade örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusu ele alınmaktadır. Bu durumda yetkinlik işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer ve diğ., 1997, s. 681).

Spreitzer (1995) tarafından, Thomas ve Velthouse'un (1990) çalışmasında öne sürülen ve yukarıda tanımlanan dört boyut göz önünde bulundurularak, psikolojik güçlendirme anlam (meaning), yetkinlik (competence), özbelirleme<sup>1</sup> (self-determination) ve etki (impact) boyutlarının birlikte yer aldığı psikolojik bir durum olarak tanımlanmıştır. Bu dört bilişsel boyutun hepsinin bir arada bulunduğu durumda bireyde göreve ilişkin aktif bir yönelme, diğer bir deyişle kendi işini şekillendirebilme hissini artacağı belirtilmektedir. Bireyin bu dört boyuta ilişkin algısı ne kadar olumlu ve yüksek ise güçlendirme duygusu da o kadar yüksektir. Spreitzer (1995) herhangi bir boyutun eksikliğini algılanan güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da derecesini azalttığını da ifade etmektedir. Spreitzer'in (1995) bu dört bilişsel boyuta

---

<sup>1</sup> Thomas ve Velthouse (1990) çalışmasında, Deci ve Ryan'ın (1985) yetkin olduğunu ve seçim şansının olduğunu hissetme durumunda motivasyonun arttığını ileri sürdükleri öz-belirleme (self-determination) kuramındaki öz-belirleme teriminin daha genel olduğunu bu yüzden seçim terimini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Spreitzer (1995, 1997, 1999) ise çalışmalarında Thomas ve Velthouse'un (1990) seçim boyutundan anlamsal bir farklılığı olmasa da öz-belirleme terimini kullanmaktadır.

ilişkin geliştirdiği psikolojik güçlendirme algısı ölçeği ise, literatürde en çok kullanılan güçlendirme ölçeklerinden birisidir. Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirme yaklaşımıyla ilgili olarak şu hususların üzerinde de durmaktadır.

- Psikolojik güçlendirme, kişisel özelliklerin yanında daha çok iş çevresi tarafından şekillendirilen bilişsel bir durumdur.
- Psikolojik güçlendirme, sürekli bir değişkendir. Bireyler kendilerini güçlendirilmiş ya da güçlendirilmemişden ziyade daha az ya da daha fazla güçlendirilmiş hissederler.
- Psikolojik güçlendirme, farklı yaşam koşulları ve rollerinde de uygulanabilecek genelleştirilmiş, evrensel bir yaklaşım değildir.

Psikolojik güçlendirme kavramı yönetsel uygulama olarak gücün astlara aktarımından ziyade, çalışanın bu gücü nasıl değerlendirdiğiyle ilgilenmektedir. Psikolojik güçlendirme kapsamında üst yönetim tarafından çalışanı güçlendirmek amacıyla yapılan yönetsel faaliyetlerin çalışanlar tarafından güçlendiren faaliyetler olarak algılanması önem taşımaktadır. Örneğin örgüt, personelin özerk davranmasına izin vermiş olabilir, fakat bunu kullanacak kişi, kendisinin bu şekilde hareket edebileceğine inanmıyorsa, sonuç ve çıktılar da bundan etkilenecektir (Arı, 2003, s. 94).

Psikolojik güçlendirme üzerine yapılan alan çalışmalarını incelediğinizde genelde çalışmaların psikolojik güçlendirmenin birey ve örgüt açısından sonuçları üzerine odaklandığı görülmektedir. Kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş hisseden bireylerin daha fazla performans gösterdiği (Spreitzer, 1995; Sigler ve Pearson, 2000; Hançer ve George, 2003; Chow ve diğ., 2005; Choong ve diğ., 2011), örgütsel bağlılık duygusunun daha fazla olduğu (Sigler ve Pearson, 2000; Menon 2001; Hançer ve George, 2003; Bogler ve Somech, 2004; Dewettinck ve diğ., 2003; ), daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde olduğu (Wat ve Scaffer, 2005), tükenmişlik duygusunun azaldığı (Rawana, 2001; Laschinger ve diğ., 2003), iş tatmininin yüksek olduğu (Koberg ve diğ., 1999; Chebat ve Kollias, 2000; Hançer ve George, 2003; Aryee ve Chen 2006) yenilikçi davranışlar gösterdiği (Redmond ve diğ., 1993; Spreitzer, 1996), müşteriye odaklılık ve müşteriye karşı olumlu davranma eğilimi arttığı (Corsun

ve Enz, 1999; Peccei ve Rosenthal, 2001) işten ayrılma niyetinin azaldığı (Koberg ve diğ., 1999) ve işle ilgili stresin azaldığı (Spreitzer ve diğ. 1997) belirtilmektedir.

Kendisini psikolojik olarak güçlü hissedenden bireyin yukarıda sayılan olumlu tutum ve davranışlar göstereceği düşünüldüğünde, psikolojik güçlendirme üzerinde etkisi olan değişkenlerin de ortaya konulması büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde psikolojik güçlendirmeyi etkileyen unsurlar üzerinde durulacaktır.

### **1.2.3. Psikolojik Güçlendirmeyi Etkileyen Unsurlar**

Psikolojik güçlendirmeyi ilk olarak tanımlayan Conger ve Kanungo (1988) çalışmalarında psikolojik güçlendirme algısını etkileyebilecek ve astlar arasında güçsüzlük duygusunu arttırabilecek olan örgüt içi faktörler üzerinde durmaktadırlar. Bu faktörleri örgütsel faktörler, yönetsel tarzlar, ödül sistemleri ve iş tasarımı olmak üzere dört grupta toplamaktadırlar (Bakınız Tablo 1.1) Örneğin, işle ilgili rol belirsizlikleri ya da otoriter bir yönetim anlayışı örgüt içinde güçsüzlüğe neden olabilecek bir faktör olarak sayılmaktadır. Çalışmada, bu faktörlerin ortadan kaldırılmasıyla psikolojik güçlendirmenin oluşabileceğini vurgulamaktadırlar.

**Tablo 1.1. Psikolojik Güçsüzlüğe Neden Olan Yapısal Faktörler**

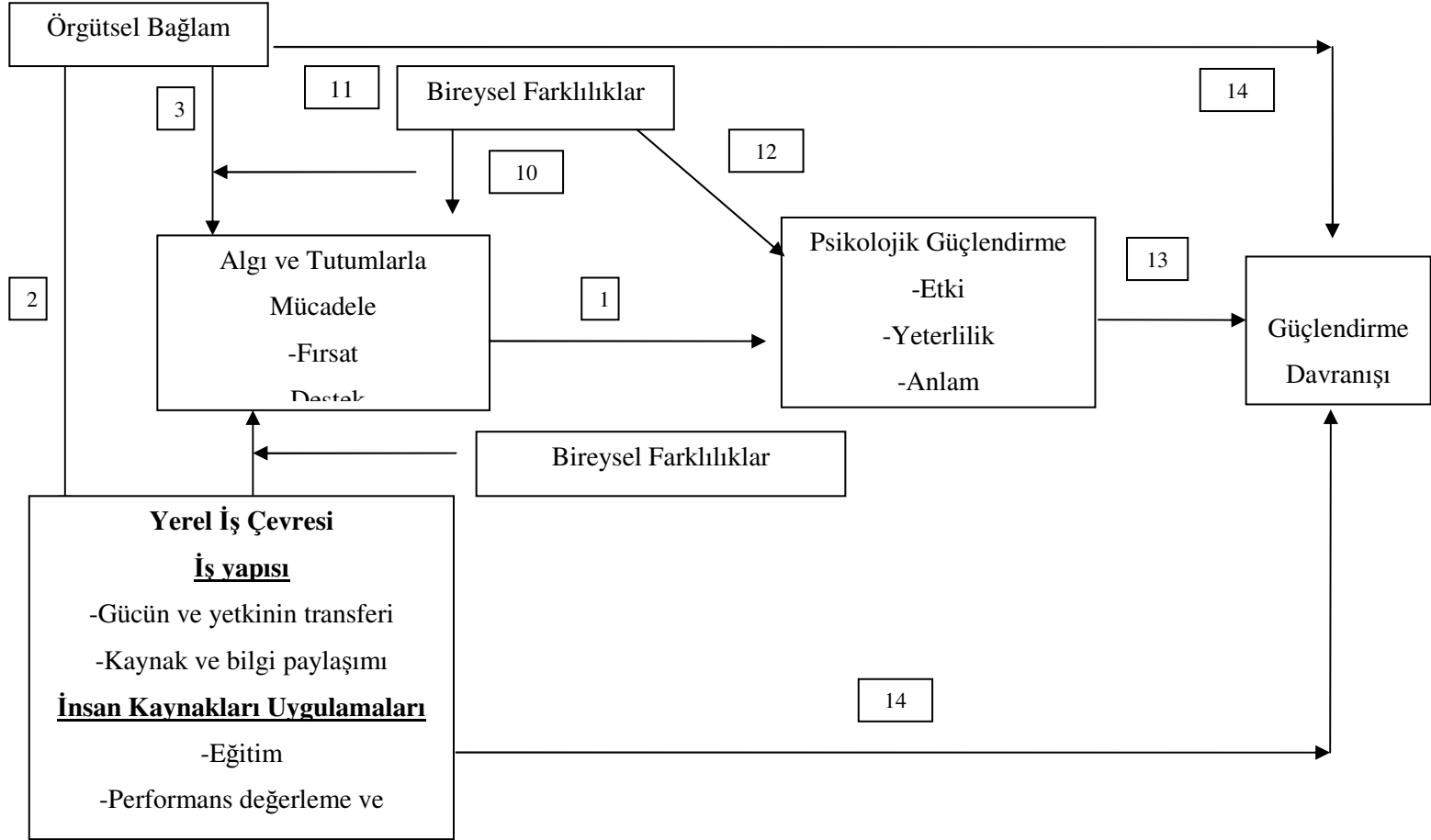
<b><u>Örgütsel Faktörler</u></b>	<b><u>İş tasarımı</u></b>
Önemli örgütsel değişimler, transferler	Rol belirsizliği
Riskli girişimler	Teknik destek ve eğitim eksikliği
Rekabetçi baskılar	Gerçekçi olmayan amaçlar
Bürokratik örgüt iklimi	Uygun otorite eksikliği
Düşük iletişim ve sınırlı iletişim sistemleri	Düşük iş çeşitliliği
Aşırı merkezileşmiş şirket kaynakları	İş performansı üzerinde doğrudan etkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara sınırlı katılım
<b><u>Yönetsel Tarzlar</u></b>	Örgütsel iletişim sistemlerinin eksikliği
Otorite (Yüksek kontrol)	Uygun/gerekli kaynakların eksikliği
Olumsuzluk (Hatalar üzerinde odaklanma)	Rutin işlerin fazlalığı
Faaliyet ve sonuçlarda nedensizlik	Yüksek kuralcı yapı
<b><u>Ödül Sistemleri</u></b>	Düşük ilerleme fırsatları
Düzensizlik (Keyfi ödüllendirmeler)	Anlamsız hedefler veya görevler
Ödüllerin değerinin düşüklüğü,	Üst yönetici ile sınırlı iletişim
Rekabete dayalı ödüllerin azlığı	
Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin azlığı	

Kaynak: Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.

Conger ve Kanungo (1988) çalışmalarında güçlendirici uygulamalara ilişkin yönetimin uygulayabileceği strateji ve taktikler üzerinde de durmaktadırlar. Örneğin, örgütsel faktörler için özyeterliliğinin üzerinde duran örgüt politikaları ve kültürü yaratmak, rekabet ve çatışmayı önleyen açık iletişim sistemleri kurmak, katılımcı yönetim uygulamalarını teşvik etmek, astlara güvenildiğini göstermek, bürokratik kısıtlamalar yerine özerklik sağlamak, ilham verici veya anlamlı amaçlar oluşturmak, ilerleme olanaklarının olduğu sistemler kurmak gibi uygulamaların psikolojik güçlendirme algısını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedirler.

Robbins ve diğ.'nin (2002) psikolojik güçlendirme sürecine ilişkin önerdikleri modelde (Bakınız Şekil 1.1) işin yapısının, insan kaynakları uygulamalarının, yerel yönetim faaliyetlerinin bireyin fırsat ve destek algıları ile bağlılık ve örgütsel güven gibi tutumlarını etkileyerek psikolojik güçlendirme algısını olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda yetki devrinin çalışanlar tarafından bir fırsat olarak algılanıp güçlendirme algısını etkileyeceği de belirtilmektedir. Ayrıca modelde bireysel farklılıkların da bu ilişkilerdeki rolü varsayımlarla ele alınmaktadır. Model hem psikolojik güçlendirme algısı, hem de güçlendirme davranışları için etkili unsurları geniş bir şekilde sergilemekte olup henüz sınanmamıştır.

Şekil 1.1. Psikolojik Güçlendirme Süreci



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

Spreitzer (1995), örgütsel düzeyde güçlendirme sürecine ilişkin önerdiği model, kontrol odağı ve özsaygı bireysel değişkenleri ile bilgi paylaşımı ve ödüller gibi unsurların çalışanların etki, anlam, seçim ve yetkinlikten oluşan psikolojik güçlendirme algısı boyutlarını etkileyerek örgütü yönetsel verimliliğe ve yenilikçiliğe ulaştırdığını ileri sürmektedir. Aynı zamanda modelde sosyal arzulanabilirlik ve zaman da psikolojik güçlendirme algısını etkileyen ve ondan etkilenen değişkenler olarak yer almaktadır.

Koçel (2003) ise güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgüt içinde üç unsur arasındaki etkileşim üzerinde durmaktadır. Bunlar örgüt unsuru, yönetici unsuru ve güçlendirilecek personel unsurudur. Örgütün yapısının basık olması, iş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkan verecek tarzda tasarlanması, çalışanı motive edici ödüllendirme sistemi, bilgi paylaşımı sağlayacak bir sistemin kurulması, eğitim ve öğretim ortamının yaratılması, nitelikli personel bulma ve seçme çabaları güçlendirmede olumlu etkileri olan örgütsel unsurlar olarak önerilmektedir. Koçel, güçlendirilecek personelle ilgili olarak ise personelin kendisini iyi tanımasının, sürekli kendini geliştirme arzusu içinde olmasının ve özgüveninin yüksek olmasının güçlendirmeyi kolaylaştırıcı olduğunu savunmaktadır. Son olarak, yöneticinin, güven ortamı oluşturmasının, katılımcı ve bilgi paylaşıcı tarzı benimsemesinin, çalışana performansı ile ilgili geri bildirim sağlamasının, emir-komuta yerine cesaretlendirici bir yaklaşım sergilemesinin güçlendirmeyi olumlu yönde etkileyeceğini de ileri sürmektedir.

Psikolojik güçlendirme algısını etkileyen unsurları belirlemek üzere çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar kişisel, işle ilgili, örgütsel ve durumsal faktörlerin psikolojik güçlendirmeyi etkilediğini ortaya koymuştur (Dimitriades, 2005).

Psikolojik güçlendirmeyi etkileyen kişisel faktörler; demografik değişkenler ve kişilik özellikleri, kültürel özellikler, mesleki değerler gibi psikolojik özelliklerden oluşmaktadır. Örneğin, Spreitzer ve diğ., (1995) yaşlı yöneticilerin kendilerini daha az güçlendirilmiş hissettiklerini, yüksek düzeyde eğitim görenlerin ise daha fazla güçlendirilmiş hissettiklerini belirlemişlerdir. Koberg ve diğ.'nin (1999) hastane çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, eğitim düzeyi ve iş yerinde

çalışması arttıkça psikolojik güçlendirme algısının da arttığı, bunun yanında içsel kontrol odağına sahip bireylerin dışsal kontrol odağına sahip olanlara göre ve erkeklerin de kadınlara göre kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissettiği bulunmuştur. Spreitzer'in (1996) Amerika'da Fortune 50 içinde yer alan işletmelerdeki yöneticilerle yaptığı araştırmasında özgüvenin ve eğitim seviyesinin psikolojik güçlendirme algısıyla olumlu ilişkide olduğu ortaya konulmuştur. Dimitriades (2005), Yunan kültüründe güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkilerin incelediği çalışmasında, güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bireylerde psikolojik güçlendirme algısının daha düşük olduğunu varsaymaktadır. Çalışma sonucunda güç mesafesi ile psikolojik güçlendirme algısı arasında bir ilişki bulunmazken, belirsizlikten kaçınma ile psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yoo ve diğ.'nin (2005) Kore, ABD, Meksika ve Tayvan'da gerçekleştirdikleri araştırmalarında, güç mesafesi ile psikolojik güçlendirme algısı arasında olumsuz bir ilişki ortaya konmuştur.

İş ile ilgili faktörler ise iş özellikleri ve rol belirsizliğini içeren çalışmalardan oluşmaktadır. Spreitzer (1996), rol belirsizliği ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri incelemiş ve rol belirsizliğinin az olmasının, psikolojik güçlendirme algısı ile olumlu ilişki içinde olduğunu belirlemiştir. Bunun yanında, çalışmada işe ilişkin bilgiye kolay ulaşmanın da psikolojik güçlendirme algısı ile olumlu ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gagne ve diğ. (1997), iş özellikleri modelinde yer alan görevin önemi, işten alınan geri bildirim ve işteki özerkliği içeren temel iş özelliklerinin psikolojik güçlendirme algısını olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir.

Durumsal faktörlerle ilgili çalışmalar ise farklı endüstri tiplerinde yapılan çalışmalardan oluşmaktadır. Örneğin, Cunningham ve diğ.'nin (1996) çalışmasında hizmet işletmelerinden ziyade üretim işletmelerinde psikolojik güçlendirme algısının daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Örgütsel faktörler ile ilgili olan çalışmalar, örgüt iklimi, merkezileşme derecesi, örgüt büyüklüğü gibi etkenlere odaklanmaktadır. Örneğin, örgüt büyüklüğü ile psikolojik güçlendirme algısı üzerinde olumsuz bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarla



(Spreitzer, 1996; Dimitriades ve Kufidu, 2004) ortaya konulmuştur. Katılımcı bir örgüt ikliminin çalışanların psikolojik güçlendirme algısını olumlu (Spreitzer, 1996), merkezileşmenin ise olumsuz yönde etkilediği (Spreitzer, 1996; Menon 2001; Sagie, 2002) belirlenmiştir.

Bunun yanında, liderin güçlendirme davranışları, liderlik tarzları, yöneticiye güven gibi liderin ve yöneticinin tutum ve davranışlarının psikolojik güçlendirme algısı üzerindeki etkisinde farklı kültürlerde yapılan çalışmalarla incelenmiştir. Örneğin; dönüşümsel liderlerin çalışanlara sorumluluk verme, seçim fırsatı tanıma, yeni fikirler ortaya koymalarını sağlama gibi çalışanları cesaretlendirmeye yönelik davranışlarının, çalışanın psikolojik güçlendirme algısını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Liden ve diğ., 2000; Özaralli, 2003; Kark ve diğ., 2003). Lider-üye etkileşimi ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişki inceleyen çalışmalarda (Liden ve diğ., 2000; Gomez ve Benson, 2001; Aryee ve Chen 2006) lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesi ne kadar yüksekse psikolojik güçlendirme algısının da o kadar arttığı ortaya konulmuştur.

Çalışanların yöneticilerine duydukları güven de psikolojik güçlendirme algısında önemli bir faktör olarak yer almaktadır. Ergeneli ve diğ.'nin (2007) Türkiye'deki banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında, bilişsel temelli güvenin psikolojik güçlendirmenin alt boyutları arasında yer alan anlam ve yeterlilikle olumlu bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Duygusal temelli güvenle de psikolojik güçlendirmenin etki boyutu arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Yazarlara göre yönetici ve çalışan arasındaki duygusal bağ güçlendikçe ve yöneticinin çalışana olan ilgisi arttıkça, çalışan sonuçlara daha fazla etki edebileceğini düşünmektedir. Çalışanlar yöneticilerin performanslarını ve güvenilirliklerini mükemmel olarak değerlendirdiklerinde ise yöneticilerden daha fazla destek alabileceklerine inanmaktadırlar. Farklı kültürlerde yapılan çalışmalarda da yöneticiye duyulan güvenle psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir (Mishra ve Spreitzer, 1998; Koberg ve diğ. 1999; Peccei ve Rosenthal 2001; Barton ve Barton, 2011). Ayrıca, Koberg ve diğ.'nin (1999) çalışmasında grup içerisindeki bireylerin birbirine güvendiği durumlarda da psikolojik güçlendirme algısının arttığı görülmüştür.

Raub ve Robert'in (2007) yaptıkları çalışmada da liderin güçlendirme davranışlarıyla psikolojik güçlendirme arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca güç mesafesinin liderin güçlendirme davranışı ve psikolojik güçlendirme algısı arasında düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu da ortaya koymuşlardır. Güç mesafesinin yüksek olduğu bireylerde liderin güçlendirme davranışı psikolojik güçlendirme algısını zayıflatmaktadır.

Konzcak ve diğ. (2000) liderin güçlendirme davranışlarının psikolojik güçlendirme algısı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Güçlendirici lider davranışları yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk olmak üzere altı boyutta ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda yetki devri boyutu ve diğer boyutlarla psikolojik güçlendirme algısı arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur, buna karşılık sorumluluk boyutu ile psikolojik güçlendirme arasında düşük düzeyde ilişkiler bulunmuştur.

Aslantaş'ın (2007) yaptığı çalışmada da liderin güçlendirme davranışlarının psikolojik güçlendirme algısı üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda liderin güçlendirici davranışlarından yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının, psikolojik güçlendirme algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülürken, kendi başına karar verme ve bilgi paylaşımı boyutlarının ise psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya koyulmuştur.

### **1.3. SOSYAL KAYTARMA**

Çalışmanın bu kısmında, bu araştırmanın temel değişkenlerinden birisi olan sosyal kaytarmanın tanımı ve kapsamı, sebepleri ve sosyal kaytarma algısı ele alınmaktadır.

### 1.3.1. Sosyal Kaytarmanın Tanımı ve Kapsamı

Günlük yaşamımızdaki görevlerin büyük bir çoğunluğu gruplar oluşturularak başarılabilmektedir. Sezgilerimiz, çalışma potansiyelini maksimize etmek ve özellikle daha sıkı çalışmak için başkalarıyla birlikte çalışmanın bireyleri teşvik edebileceği kanısına ulaştırabilir. Ancak, gerçekte başkaları ile birlikte çalışmanın her zaman bireyler açısından teşvik edici bir unsur olup olmadığı halen tartışılmaktadır (Williams ve Karau, 1997).

“Bir elin nesi var, iki elin sesi var” denilen eski bir söyleme grup çalışmalarında iki farklı açıdan yaklaşılmaktadır. İlki, bireyler pek çok el mevcut olduğunda sadece birkaç kişi olduğundaki kadar çok çalışmak zorunda değildirler, çünkü ortaklaşa hareket etmek yoluyla amaçlara daha kolaylıkla ulaşılabilir. İkinci olarak ise pek çok el mevcut olduğunda, bu durum insanların gerçekte çalışması gerektiğinden daha az çalışmalarına neden olabilmektedir (Latene ve diğ., 1979). Örneğin, Bilimsel Yönetim anlayışın kurucusu olan ve yönetimi üretkenlik ve verimlilik açısından ele alan Taylor (1856-1915) grup görevlerine karşı bireysel görevlerin ya da gruba verilen ödüllerden bireye verilen ödüllerin daha iyi olduğunu ileri sürmektedir, çünkü grup çalışmasının ve grup ödülleri bireyin verimliliğini göz ardı ettiğini iddia etmektedir. Taylor’a göre bireysel tutku ve hırs her zaman genel refaha ilişkin istekten daha güçlü bir motivatör olmaktadır (Ergeneli, 2006, s. 34).

Grup çalışmalarında oluşan üretkenlik ve verimlilik kayıplarını tanımlayan ve analiz eden olgulardan biri de sosyal kaytarmadır (George, 1992). Sosyal kaytarma bireylerin motivasyon ve çabalarının tek başlarına çalışmaları durumdakine göre ortaklaşa çalıştıkları zamanlarda azalması olarak tanımlanmaktadır (Karau ve Williams, 1997). Sosyal kaytarma alanında yapılan ilk çalışmalar Max Ringelmann tarafından gerçekleştirilmiştir. Ringelmann’ın 1882-1887 yılları arasında insanlar üzerinde yaptığı deneyler, sosyal psikoloji alanında yayınlanan ilk deneylerdir. Ringelmann, 1913 yılında yazdığı makalesinde araştırma deneyleriyle ilgili bilgiler sunmaktadır (Kravitz ve Martin, 1986).

Ringelmann, deneylerinin birinde gönüllü erkek öğrencilerden oluşan katılımcılardan önce tek başlarına daha sonra gruplar halinde ucunda dinamometre olan bir ip çekmelerini istemiştir. Bu ip çekme deneyinin sonucunda Ringelmann tek tek bireylerin çabasının toplamının, grupsal çabanın toplamından daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, grup büyüklüğündeki artışla birlikte bireyler arasında daha fazla koordinasyon kaybı olduğunu ve toplam performansın düştüğünü belirtmiştir (Kravitz ve Martin, 1986, 937). Ringelmann'ın diğer bir deneyinde ise erkek mahkumlar bir un fabrikasında çalıştırılmış ve kişi sayısı arttırıldıkça, her bir kişinin istenen çabayı göstermesi için yanındaki kişiye güvenmeye başladığını görülmüştür. Ringelmann deneysel çalışmalarda tek başına bireysel performansın, grup içindeki bireysel performanstan daha yüksek olduğunu ortaya koymuş fakat bireysel ve grupsal şartlardaki değişime bağlı olarak ortaya çıkabilecek performans farklılıklarına odaklanmamıştır (Piezon ve Ferree, 2008)

Ringelman'ın çalışmalarını tekrar analiz eden Steiner (1972) grup içerisinde çalışıldığı zaman bireysel performansta meydana gelen bu azalmanın iki olası nedeni olabileceğini ileri sürmüştür: bireysel motivasyonun azalması ve koordinasyon kaybı. Ancak, Steiner çalışmaların sonuçlarını bireysel motivasyonun azalmasına bağlamamıştır. Grup sayısının arttıkça bireyler arasındaki koordinasyon hatalarının artabileceği, bu yüzden de grupla ortaklaşa çalışmalarda grup içerisindeki koordinasyon kaybının bir sonucu olarak bireysel performansın düşebileceği şeklinde yorumlamıştır (Karau ve Williams, 1993).

Ingham ve diğ. (1974) bireysel motivasyonunun azalması ile koordinasyon kaybı sonucundaki bireysel performanstaki azalmayı birbirinden ayırmak için, hem suni oluşturulmuş gruplarda hem de gerçek gruplarda ip çekme deneyini tekrarlamışlardır. Deneyde gözü kapatılmış erkek katılımcılara ip çekme görevini grup üyeleriyle birlikte gerçekleştirdikleri inandırılmış ancak gerçekte tek başına çekmeleri sağlanmıştır. Deneyin sonucunda, algılanan grup büyüklüğü arttıkça, bireysel performansın azaldığı ortaya konmuştur. Ancak, Ingham ve diğ.'nin (1974) deneylerindeki grup büyüklüğünün izleyici sayısındaki büyüklükle ters yönlü bir ilişkiye sahip olması, tek

başına bireysel performansın yüksek olmasının izleyici sayısındaki artıştan kaynaklanabileceğini düşündürmüştür (Karau ve Williams, 1993).

Latene ve diğ.'nin (1979) deneyinde ise izleyici sayısı sabit tutularak, erkek katılımcılardan hem bireysel hem de grup içerisinde bağırma ya da alkışlama şeklinde ses çıkarmaları istenmiştir. Sonuçta grup büyüklüğünün artmasıyla birlikte bireylerin çıkardıkları ses seviyelerinin azaldığı görülmüştür. Aynı deney, bireylerin birbirlerinin seslerini duymamaları için kulaklık takılmış ve gözleri kapatılmış şekilde, hem tek başlarına hem de diğerleriyle birlikte bağırduklarına inandırılarak tekrarlanmıştır. Sonuçlar benzer şekilde grup büyüklüğü arttıkça, bireysel performansın azaldığını ortaya koymuştur. İzleyici etkisinin sabit tutulduğu bu çalışma, grup içinde çalışıldığı zaman bireysel çabada oluşan bu azalışın grup içerisindeki koordinasyon eksikliğinden ziyade bireysel motivasyondaki azalmaya bağlı olabileceğini göstermiştir. Bu deneylerden sonra Latene ve diğ.'i (1979) grup şeklindeki çalışmalarda oluşan bireysel motivasyon eksikliği için “Sosyal Kaytarma” terimini kullanmışlardır (Karau ve Williams, 1993).

Sosyal kaytarma bireylerin motivasyon ve çabalarının tek başlarına çalışmaları durumdakine göre ortaklaşa çalıştıkları zamanlarda azalması olarak tanımlanmaktadır (Karau ve Williams, 1997). Latene ve diğ. (1979) sosyal kaytarmayı bireyler, toplum ve sosyal kurumlar için olumsuz sonuçlara neden olan bir toplumsal hastalık çeşidi olarak nitelendirmektedirler.

### **1.3.2. Sosyal Kaytarmanın Sebepleri**

Latane ve diğ. (1979) yaptıkları deneyler sonucu sosyal kaytarmanın sebepleri üzerine genel olarak üç farklı açıklama getirmişlerdir:

1. Atfetme ve eşitleme: Kişiler, grup içerisindeki diğer bireylerin kendileri kadar çok ve verimli çalışmadıklarını düşündüklerinden dolayı çabaları eşitlemek için kendi çabalarını da kısıtlayabilirler. Bunun yanında, kişiler grup üyelerine karşı güven

eksikliği ile tembellik ya da beceriksizlik atfetme eğiliminden dolayı da sosyal kaytarma davranışı gösterebilirler.

2. En üst kapasitenin altında amaç belirleme: Kişiler, verilen görevlerin en üst düzeyde değil de optimum seviyede çaba gerektirdiğini düşünebilirler. Dolayısıyla, kişiler bu tarz görevlerin de diğerlerinin yardımıyla birlikte fazla çaba harcamadan başarılacağına inanırlar.

3. Girdi ile çıktı arasında azalan durumsallık: Kişiler, kalabalıkta kaybolacaklarını ve sıkı çalışmalarının sonucu adil bir pay alamayacaklarını düşünerek, kalabalıkta saklanıp çaba göstermekten sakınabilirler.

Sosyal kaytarma üzerine yapılan çalışmaların artması da kaytarma sebeplerini belirlemek için çeşitli çalışmaların yapılmasına neden olmuştur. Williams ve diğ. (1981) sosyal kaytarmada ayırtedilebilirliğin caydırıcı etkisi olup olmadığını incelemiştir. Bireysel katkılar ayırtedilebilir olduğu zaman, bireylerin grup içerisinde sürekli olarak yüksek düzeyde bir çaba gösterdiklerini, bireysel katkılar ayırt edilemez olduğunda ise grup büyüklüğü ne olursa olsun sürekli olarak daha düşük düzeyde bir çaba gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Bireysel sonuçlar ayırtedilemez olduğunda, düşük performans gösteren bireylerin kalabalıkta saklanabildiğini ya da kaybolabildiğini ileri sürmüşlerdir.

Kerr ve Brunn (1983), gösterdikleri çabanın gereksiz olduğuna inanan bireylerin, grup büyüklüğünün artmasıyla birlikte grup içerisinde bireysel çabalarını azalttıklarını ortaya koymuşlardır. Buna göre, bireyler katkılarının grup ürünü için gerekli olmadığını hissettiklerinde ya da grup amacına ulaştığında daha az çaba sarf etmektedirler.

Zaccaro (1984), tarafından yapılan bir deneyde, iki ve dört kişilik kadın ve erkek katılımcılardan oluşan gruplardan kâğıttan külah yapmaları istenmiştir. Deneyde görece sıkıcı bir kağıt katlama görevi yapan katılımcıların sosyal kaytarma yaptığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, bireysel verimliliğin dört kişilik gruplarda, iki kişilik gruplara kıyasla daha da düşük olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, bir dış grupla rekabet

ettiklerine inandırılan böylelikle görevin cazibesine kapılan katılımcıların yaptıkları işe dört elle sarıldıkları gözlemlenmiştir. Rekabet faktöründen dolayı, bireysel verimlilik dört kişilik gruplarda daha da yükselmiş, sosyal kaytarma davranışı ise azalmıştır.

Sosyal kaytarmaya işin basitliği ya da zorluğu da sebep olabilmektedir. Jackson ve Williams (1985) çalışmalarında basit görevlerin yapıldığı grup çalışmalarında bireylerin daha az performans gösterdiğini, yeni veya zor görevlerde ise daha yüksek performans gösterdiğini belirlemişlerdir.

Sosyal kaytarmanın bir nedenin de değerlendirme potansiyelinden kaynaklanabileceği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Syzmanski ve Harkins (1987) bireylerin kendi kendilerini değerlendirmesi ile deneyi yapan kişi ve arkadaşları tarafından değerlendirilmesinin sosyal kaytarma açısından etkilerini incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda, bireyin hem kendi kendisi tarafından hem de diğerleri tarafından değerlendirilmediği zamanlarda kaytarma davranışı gösterdiği, bunun yanında kendi kendini değerlendirme fırsatı verildiğinde ise motivasyonunun arttığı ortaya konulmuştur (Syzmanski ve Harkins, 1987).

Harkins ve Syzmanski (1988) ise bireylere objektif bir standarda göre kendi kendilerinin performansını değerlendirme fırsatı verilirse sosyal kaytarma etkisinin azalabileceğini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar diğer bir çalışmada, (Harkins ve Syzmanski, 1989) bireysel çaba ayırtedilemez olsa da, grup performansı için objektif performans standartlarının olması durumunda sosyal kaytarmanın azalabileceğini belirlemişlerdir (akt. Ülke, 2006, s. 5)

Sosyal kaytarmaya ilişkin literatür çoğunlukla sosyal psikoloji alanındaki deneysel çalışmalarla sınırlıdır. Örgütsel davranış alanında ise konuya ilişkin oldukça az sayıda çalışma mevcuttur. Sosyal kaytarmaya neden olan unsurlar birbirinden farklı olsa da, bunların motivasyon teorilerine dayalı olarak belirlenen faktörler oldukları konusunda bir fikir birliği söz konusudur (George, 1992; Kidwell ve Bennet, 1993). Sosyal kaytarmayı açıklamak için genelde beklenti-değer teorisi (Karau ve Williams, 1993) kullanılsa da gerçekte sosyal kaytarmayı tamamen açıklayan tek bir motivasyon teorisi

bulunmamaktadır (Knoke, 1988). Bu yüzden de farklı teorik perspektiflerden yararlanılarak sosyal kaytarma olgusu açıklanmaya çalışılmaktadır.

Liden ve diğ. (2004, s. 286-287), sosyal kaytarmaya ilişkin öncülleri bireysel düzeyde ve grupsal düzeydeki olmak üzere iki temel kategoride sınıflandırmışlardır. Bireysel düzeydeki öncüller; görevde birbirine bağımlılık, görevin görünürlüğü ile dağıtımsal ve prosedürel adalete ilişkin algılamalardan oluşmaktadır. Grupsal düzeydeki öncüller ise grup birliği ve sosyal kaytarmanın grup üyeleri arasında yaygınlığına dair algılardan oluşmaktadır. Aşağıda sosyal kaytarmanın ortaya çıkmasına neden olan faktörler ele alınmıştır.

► Görevde birbirine bağımlılık, grup üyelerinin arasındaki göreve yönelik etkileşim derecesi olarak ifade edilmektedir. Görevde birbirine bağımlılığın artmasıyla beraber bireyler gösterdikleri çabaların ayırt edilemeyeceğine inanmakta, bu da bireylerin çaba gösterme eğiliminin azalmasına neden olabilmektedir (Liden ve diğ., 2004). Yapılan araştırmalarda (Kidtwell ve Bennett, 1993; Liden ve diğ., 2004) sosyal kaytarma ve görevde birbirine bağımlılık arasında olumlu ilişki olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Öte yandan, görevde birbirine bağımlılık algısı arttıkça grup üyelerinin kaytaran grup üyelerini fark etmeleri daha da olası olmaktadır. Bu mantıksal gerekçeyle görevde birbirine bağımlılık arttıkça sosyal kaytarma davranışında bulunma ihtimalinin azalabileceği de ileri sürülmektedir (Liden ve diğ., 2004).

► Görevin görünürlüğü, çalışanın yöneticisinin işiyle ilgili olan bireysel çabasının farkında olduğuna dair inancı olarak tanımlanmaktadır. Bireysel çalışmalarda görevin görünürlüğüne dair algı daha yüksek olma eğiliminde iken, grup çalışmalarında ise görevin görünürlüğüne dair algı daha düşük olma eğilimindedir. (Kidtwell ve Bennett, 1993; Piezon ve Ferree, 2008). Bir çalışanın görevinin görünürlük düzeyi büyük ölçüde bireysel çabasının ayırt edilebilir olup olmadığına, bireysel performansının izlenip izlenmediğine ve performansının değerlendirilip değerlendirilmediğine bağlıdır. Görevin görünürlük düzeyine ilişkin algılar gösterilen çabayı etkilediği için sosyal kaytarmayı da etkilemektedir. Görevin görünürlüğü düşük olduğunda çalışanlar ne kadar sıkı çalışırsa çalışsınlar, işleri üzerinde harcadıkları çabanın yöneticileri tarafından



fark edilmesinin zor olduğunu düşünebilir ve nedenle sosyal kaytarma davranışı gösterebilirler. Görevin görünürlüğü yüksek ise çalışanlar yöneticilerinin bireysel çabalarının farkında olduğuna inanırlar bu da sosyal kaytarma davranışına olan eğilimi azaltabilir, çünkü bu durumda yöneticileri tarafından gösterdikleri çabanın ödüllendirilebileceği ya da cezalandırılabilceğini de göz önünde bulundururlar (George, 1992, s. 192-193). Görev görünürlüğü ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiye dair yapılan alan araştırmalarında (George, 1992; Kidtwell ve Bennett, 1993; Ataum ve Farah, 2001; Murphy ve diğ. 2003; Liden ve diğ., 2004; Pabico ve diğ. 2008; Piezon ve Ferree, 2008) görevin görünürlüğünün azaldıkça, sosyal kaytarma davranışının arttığına dair bulgular elde edilmiştir.

► Örgütsel adalet algısı da bireylerin çaba göstermeleri için motive edici bir faktör olmaktadır. Araştırmalar bireylerin gerçekte eşitlik sağlamak istediklerini, eğer bunu yapamazlarsa psikolojik olarak eşitliği sağlamak isteyeceklerini ortaya koymuştur. Eşitliği sağlamak için de bireyler girdilerini azaltma ya da bireysel katkılarını attırma gibi yollara başvurabilmektedirler (Piezon ve Ferree, 2008). Yapılan çalışmalarda (Murphy ve diğ. 2003; Liden ve diğ., 2004; Pabico ve diğ., 2008) dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet algısı ile sosyal kaytarma arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

► Grup birliği, grup dinamiği çalışmalarının önemli bir unsuru olmakla birlikte sosyal kaytarmanın da bir öncülü olarak kabul edilmektedir. Grup birliği, bireyler tarafından grup üyeliğine verilen değer, grubun bir parçası olarak kalma ve çalışma isteği duyma seviyesinin, aynı zamanda grup üyelerinin birbirine yakınlık duyma derecesinin de bir ölçümüdür (Tan ve Tan, 2008, s. 95). Karau (1994), grup içinde gösterilen birliğin grupta yüksek performansla neden olduğuna dair bakış açısını desteklemek için sosyal kimlik teorisi ve sosyal karşılaştırma teorisinden faydalanmıştır. Sosyal kimlik teorisi kişisel kimlikten çok sosyal kimlik üzerinde durur. Teoriye göre bireyler ait oldukları grubun başarısıyla pozitif bir sosyal kimlik elde ederler. Sosyal karşılaştırma teorisine göre ise bireyler hem kendilerini diğer bireylerle hem de sosyal kimlik kazanabilmek için ait oldukları grubu diğer gruplarla karşılaştırırlar. Bu iki teorik bakış açısı, birlik içinde olan gruplarda çalışan bireylerin, birlik içinde olmayan gruplarda çalışanlara

göre, grup performansı ile neden daha fazla ilgilendiklerini açıklayabilmektedir (Ülke, 2006, s.12). Bu bağlamda grup üyeleri arasında bir birlik olmadığı zaman üyeler sosyal kaytarma eğilimine girebilirler. Öte yandan, grup birliğin yüksek olduğu gruplarda ise bireyler grubun başarısı için daha fazla performans gösterebilirler. Sosyal kaytarma ve grup birliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (Karau ve Williams, 1997; Karau ve Hart, 1998; Liden ve diğ., 2004; Tan ve Tan 2008) sosyal kaytarmanın grup birliği derecesi düşük gruplarda meydana geldiği buna karşılık, birlik derecesi yüksek gruplarda ise bireylerin grup çalışmalarında daha sıkı çalıştıkları ortaya konulmuştur.

► Göreve içten bağlanma, bireylerin işe yönelik içsel motivasyonları ile yapılan işin önemli ve anlamlı olduğuna ilişkin algılarını ifade etmektedir (George, 1992, s. 192). Brickner ve diğ., (1986) çalışmalarında içten gelen bağlanmanın yüksek olduğu durumlarda grup içinde bireysel çabalar ayırtedilemez dahi olsa kişilerin sosyal kaytarma göstermediklerini ortaya koymuşlardır. George (1992), içten gelen bağlanma yüksek olduğunda kişilerin kendi katkılarının önemli olduğunu düşündüğünü bu durumda görev görünürlülüğü düşük olsa bile bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermediklerini belirlemiştir. Ayrıca, görevin önemi ve anlamlılığına ilişkin algı ile sosyal kaytarma arasında da olumsuz bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarla (Karau ve Williams, 1993; Karau ve Williams, 1997) ortaya koyulmuştur.

► Sosyal kaytarmada etkili olan diğer bir faktör de bireyin sahip olduğu kişisel özellikleridir. Bolin (2002), beş faktörlü kişilik modelinde yer alan kişisel değişkenler (dışadönüklük, sorumluluk, gelişime açıklık, duygusal denge/nevrotizmi, uyumluluk) ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında sorumluluk duygusu, dışa dönüklük ve uyumlu olma ile sosyal kaytarma davranışı arasında olumsuz yönde bir ilişki bulmuştur. Charbonnier ve diğ., (1998) kendilerini diğerlerinden daha eşsiz gören bireylerin daha fazla sosyal kaytarma yaptıklarını ortaya koymuşlardır. Papico ve diğ. (2008) baskın kişilik ile sosyal kaytarma arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Hart ve diğ., (2004) başarı güdüsü yüksek bireylerin, çalışma arkadaşlarının gösterdikleri çabalara ilişkin beklentileri ne olursa olsun sosyal kaytarma davranışı göstermediklerini ancak başarı güdüsü düşük olan bireylerin çalışma arkadaşlarının gösterdikleri çabalar yüksek olduğunda sosyal kaytarma davranışı gösterdiklerini

belirlemişlerdir. Smrt ve Karau (2011) çalışmaya değer veren, işi bir amaç olarak gören, zaman ve parayı önemseyen, içsel kontrol mekanizmasına sahip ve boşa vakit geçirmeye karşı bir tutum içinde olan Protestan Çalışma Etiğine sahip bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermediklerini ortaya koymuşlardır.

► Sosyal kaytarmayı kültürel özelliklerle ilişkilendiren bir çalışmada (Early, 1989) bireyci bir kültüre sahip Amerikalı yönetici adayları ile kolektivist bir kültüre sahip Çinli yönetici adayları karşılaştırılarak sosyal kaytarmada kültürlerarası bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, Amerikalı yönetici adaylarının sosyal kaytarma davranışı sergilediklerini ve özellikle grup performansı için kendilerini kişisel olarak sorumlu tutmadıkları, Çinli yönetici adaylarının ise sosyal kaytarma davranışı sergilemedikleri ve grup performansına katkıda buldukları belirlenmiştir. Ancak bu bulgu kolektivist kültürlerde her grup için geçerli değildir. Çin ve İsrail’de yapılan araştırmalarda (Early, 1993), iç grupla beraber çalışan insanların sosyal kaytarma davranışına girmedikleri, oysa dış grupta bir miktar sosyal kaytarma gözlemlendiği ortaya çıkmıştır.

► Karau ve Williams’ın (1993) yaptığı 78 sosyal kaytarma araştırmasını kapsayan meta analiz çalışmasında, sadece erkek katılımcıların olduğu çalışmalarda, karma ya da sadece kadın katılımcıların olduğu çalışmalardakine göre daha fazla sosyal kaytarmanın olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni ise erkeklerin daha fazla bireysel sonuçlara odaklanma eğilimli olmasına atfedilmektedir.

► Murphy ve diğ. (2003) lider-üye etkileşimi ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında lider-üye etkileşimi arttıkça, sosyal kaytarmanın azaldığı sonucunu elde etmişlerdir. Murphy ve diğ. (2003) özellikle lider-üye etkileşimi ilişkisinin düşük olduğu durumlarda sosyal kaytarmanın lidere karşı gösterilen bir tepki türü olduğunu ileri sürmektedirler.

► Stewart ve Gosain (2006) da güvenin duygusal ve bilişsel boyutlarının grup içerisinde bireylerin çaba göstermelerinde etkili olduğunu savunmaktadırlar. Yazarlara göre, eğer birey diğer grup üyelerine yüksek bilişsel bir güvene sahipse devam eden

projenin başarıyla sürdürülebileceğine inanmakta ve projeyi daha da değerli hale getirmek için tüm gayretini göstermektedir. Duygusal güven ise güvenen ve güvenilen taraflar arasındaki duygusal bağlılıktan kaynaklanmakta, bu bağlılıkta çalışanın proje takımlarına katılma, onlarla birlikte çalışma ve katkı yapma konusunda ki istekliliğinde etkili olmaktadır (akt. Lin ve Huang, 2009, s. 6157).

Huang ve Lin (2009) yaptıkları çalışmada, sosyal kaytarmanın bilgi katkısı üzerindeki etkisini, çalışanların birbirine duyduğu güven (yardımseverlik odaklı, beceri odaklı ve dürüstlük odaklı güven) ve örgütsel adalet değişkenleri (dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet) ile birlikte incelemişlerdir. Veriler, Taiwan'daki 48 örgütten bir takım çalışmasına dahil olan 157 katılımcıdan elde edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, bilgi katkısı kaytarmasının etkileşimsel adaletin ve yardımseverlik odaklı güvenin artmasıyla etkili bir şekilde azaldığını göstermiştir. Ancak, Williams ve Karau'nun (1997) çalışmasında birbirine yüksek düzeyde güvenen bireylerde sosyal kaytarmanın daha fazla görüldüğü belirlenmiştir. Güvenle ilgili literatür genelde bireylerin birbirlerine yüksek derecede duyduklarında güvenin örgütler açısından olumlu sonuçlar doğurduğu üzerine odaklansa da, bu çalışmanın bulguları güvenin sosyal kaytarmaya yol açtığını ortaya koymuştur.

### **1.3.3. Algılanan Sosyal Kaytarma**

Sosyal kaytarma yazını algılanan kaytarma kapsamında bugüne kadar iş arkadaşları tarafından yapılan kaytarmalarla ilgilenmiştir. İş arkadaşlarının algılanan kaytarması ise, grup üyelerinin, bir ya da daha fazla grup üyesinin gruba kendilerinin yaptıklarından daha az katkı yaptığına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır (Comer, 1995, s.654).

Çalışanlar, diğer çalışanların davranışlarını gözlemler ve bu gözlemler sosyal karşılaştırma etkisiyle kendi davranışlarını şekillendirebilir (Liden ve ark., 2004). Buna bağlı olarak, çalışma arkadaşlarının sosyal kaytarma yaptığını algılayan bireylerde, kaytarma eğilimi artabilir. Diğer taraftan, iş arkadaşlarının kaytarma yaptığını algılayan çalışanlar kendi katkılarının kaytarmacılar tarafından paylaşıldığını düşünüp algılanan eşitsizliği gidermek için de çabalarını azaltma yoluna gidebilirler.

Jackson ve Harkins (1985) de ortaklaşa çalışmalarda bireylerin kendi çabalarını iş arkadaşlarının gösterdikleri çabalarla eşitlemeye eğilimli olduklarını ileri sürmüştür. Yaptıkları deneysel çalışmada katılımcılardan, bir bağırma görevinde tek başlarına ve çiftler halinde ne kadar çaba sarf ettiklerini, çalışma arkadaşlarının tek başlarına ve çiftler halinde ne kadar çaba sarf ettiklerini değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışmanın sonucunda, grup içinde bireyler diğer bireylerin kaytarabileceklerini bekliyorlarsa, gösterilen çabadaki eşitliği sağlamak için kendi gösterdikleri çabaları da azaltma yoluna gittiğini ve böylece grup içerisinde sosyal kaytarmanın meydana geldiğini belirlemişlerdir. Ancak çalışmada, bireylerin gösterdikleri çabalar ayırtedilebilir olduğunda ve diğer üyelerin performanslarına dair beklentiler sabit tutulduğunda kaytarma etkisi ortadan kalkabilmektedir.

Ortaklaşa çalışılan durumlarda bazı grup üyeleri herhangi bir katkı sunmaksızın diğer üyelerin katkılarından kendilerine fayda sağlayabilmektedir. Kerr (1983) yaptığı deneysel çalışmanın sonucunda da bireylerin, diğer grup üyelerinin başarısızlıklarının beceri eksikliklerinden dolayı olduğunu algıladıkları zaman çabalarını azaltmadıkları, ancak diğer üyelerin başarısızlıklarının becerisizliklerinden değil de bedavacılıktan dolayı olduğunu algıladıkları zaman ise çabalarını azalttıklarını gözlemlemiştir. Bunun sebebi olarak da bireylerin saf rolünde olanlar olmak istemediklerini belirtmiştir. Orbell ve Dawes (1981) bedavacıların yükünü taşıyan grup üyelerini saf rolünde olanlar olarak isimlendirmiştir. Ayrıca, çalışmada erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre saf durumuna düşmeye karşı daha hassas olduklarını da ortaya koymuşlardır (Kerr, 1983, s.825)

İlgili literatürde bedavacılar ile sosyal kaytarmacıları ayıran Kidwell ve Bennett (1993), sosyal kaytarma ve bedavacı davranışların nedenleri ve içerikleri karıştırılabilir olsa da kavramsal olarak farklılaştıklarını vurgulamışlardır (Kidwell ve Bennet, 1993). Bedavacı davranışların rasyonel hesaplamalardan kaynaklandığını, sosyal kaytarmanın ise bilinç farkındalığı olmaksızın meydana geldiğini ifade etmişlerdir (Kidwell ve Bennet, 1993; Wagner, 1995). Hogg ve Vaughan (2005, s.247-248) ise sosyal kaytarma ve bedavacı davranışlar arasındaki temel farklılığın, grup çıktısına yapılan katkı miktarı açısından olduğunu ileri sürmüştür. Sosyal kaytarmacıların grup çalışmalarında çok az

çaba göstermelerine rağmen, grup çıktısına katkıda bulduklarını ancak bedavacıların ise grup çıktısına katkıda bulunmadıkları halde, grubun başarısından eşit şekilde yararlandıklarını ifade etmişlerdir.

Bireyler, grup içerisinde saf rolüne düşmemek için de sosyal kaytarma yapabilmektedirler. Eğer çalışanlar diğer çalışanlarının sosyal kaytarma yaptığını algıarlarsa, bu algı “saf” durumuna düşme korkusuyla bireylerin çabalarını azaltma eğilimini tetikleyebilmektedir. Bu durum, literatürde safdillik etkisi (sucker effect) olarak da isimlendirilmektedir (Hung ve ark, 2009).

Comer’ın (1995) sosyal kaytarmaya ilişkin önerdiği modelde, algılan sosyal kaytarmanın, saf rolünden kaçınma isteğini artırarak çalışanın kendi sosyal kaytarması üzerinde bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Piezon ve Ferree (2008) ise yaptıkları alan çalışmasında algılanan kaytarma arttıkça, çalışanların çabalarını azaltarak saf rolüne düşmekten kaçınma eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır. Mulven ve Klein (1998) da çalışmalarında algılanan sosyal kaytarmanın safdillilik etkisi ile olumlu bir ilişkide olduğunu belirlemiştir.

Hung ve diğ. (2009) çalışmasında algılanan sosyal kaytarma ile örgüte ve iş arkadaşlarına karşı yapılan üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi kolektivist bir kültüre sahip olan Tayvan’da incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda algılanan sosyal kaytarma ile hem örgüte hem de iş arkadaşlarına karşı yapılan üretkenlik karşıtı davranışlar arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, algılan sosyal kaytarma ve örgüte karşı yapılan üretkenlik karşıtı davranışlar arasında örgütten öğ alma güdüsünün de kısmi bir aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Algılanan sosyal kaytarmanın olumsuz sonuçlara yol açtığını gösteren çalışmaların yanında, olumlu sonuçlara da zemin hazırladığını gösteren Liden ve diğ.’nin (2004) çalışmasında, iş arkadaşlarının algılanan sosyal kaytarması arttıkça, bireyin sosyal kaytarmasının azaldığı belirlenmiştir. Araştırmacılar bu bulguyu çalışmalarında sosyal telafi etkisiyle açıklamışlardır. Sosyal telafi teorisine göre, bireyler diğer iş arkadaşlarının yetersiz katkıları telafi etmek için ortak amaçlara daha fazla katkıda

bulunmaya mecbur olduklarını düşünürler. Sosyal telafiye neden olan önemli bir faktör ise bireylerin grup çıktısına verdiği değerdir. Eğer bireyler, grup çıktısını önemsiz olarak görürlerse az çalışan iş arkadaşları için bireyin telafi çabası göstermesi de gerekli olmayacaktır, ancak tam tersi durumda grup çıktısı bireyler için önemliyse bireyler az çalışan iş arkadaşları için telafi çabası içine gireceklerdir (Williams ve Karau, 1991).

Sosyal kaytarmaya ilişkin yapılan literatür araştırmasında, sosyal kaytarma literatürün oldukça kısıtlı ve çoğunlukla sosyal psikoloji alanındaki deneysel çalışmalarla sınırlı olduğu görülmüştür. Örgütsel davranış alanında sosyal kaytarmayla ilgili yapılan çalışmalarda ise çalışanın sosyal kaytarması ya da çalışanın çalışma arkadaşlarının sosyal kaytarmasına ilişkin algısı üzerinde durulmuştur. Algılanan sosyal kaytarma ise literatürde genelde bireyin kendi sosyal kaytarmasına etkisi açısından incelenmiştir. Kaytarma algısını etkileyen unsurlar konusunda ise herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada ise çalışanın amirinin sosyal kaytarmasına ilişkin algısı üzerine odaklanılmaktadır ve yetki devrinin algılanan kaytarmaya neden olabileceği varsayılmaktadır.

Bu çalışmada, aynı zamanda amire duyulan güvenin yetki devrinin psikolojik güçlendirme ya da amirin sosyal kaytarması olarak algılanmasında etkili olabileceği varsayımıyla hareket edilmiştir. Bu amaçla, çalışmanın bundan sonraki kısmında güven konusu ele alınmıştır.

## **1.4. GÜVEN**

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın sonuncu değişkeni olan güvenin tanımı, yönetici ve çalışan ilişkisinde güven ve güvenin düzenleyici etkisi ele alınmaktadır.

### **1.4.1. Güven Kavramı**

İnsanların niçin güvendiği ve bunun yanında güvenin sosyal ilişkileri nasıl şekillendirdiği konuları psikologların (Deutsch, 1962; Worchel, 1979), sosyologların

(Gambetta, 1988), siyaset bilimcilerin (Barber, 1983), ekonomistlerin (Axelrod, 1984), antropologların (Ekeh, 1974) ve örgütsel davranış araştırmacılarının (Kramer ve Tyler, 1996) ilgilendiği bir alan olmuştur (Lewicki ve diğ., 1998, s. 438).

Farklı disiplinlerde, güvenin sosyal süreçlerdeki rolü ile ilgili farklı yaklaşımlar sunulmuştur. Güven konusundaki ilk araştırmaları gerçekleştiren psikologlar, güvenin kişiliğin köklerinde yer aldığını ve karakterinin gelişimiyle birlikte şekillenerek bir inanç ve beklenti haline dönüştüğünü öne sürmüşlerdir. Örneğin, bir kişilik teorisyeni olan Rotter (1980, s.1) güveni, bir birey ya da grubun sözlü veya yazılı ifadesine ya da vaatlerine dayalı, diğer birey ya da grubun genel bir beklentisi olarak ifade etmektedir. Bu tanımla Rotter güveni, diğer bireylerin iyiliksever ya da dünyanın iyi gidişatta olduğuna dair inancı olarak tanımlayan psikologların tanımlarından farklılaştırdığını ve güvenin kişisel bir karakter olduğunu ileri sürmüştür. Ekonomistler ise güveni daha çok kurumsal bir olgu olarak ele almaktadırlar ve kurumsal istikrar açasından değerlendirmektedirler. Sosyologlar daha çok bireyler arasındaki ve gruplar arasındaki ilişkilerin zamanla sosyal etkileşimler sonucu güveni oluşturduğunu ya da ortadan kaldırdığını savunmaktadırlar. Ahlakçılar ise güvenle ilgili kişilerin ve ilişkilerin ahlaki özelliklerine vurgu yapmaktadırlar (Rousseau ve diğ., 1998, s.393, Bhattacharya ve diğ., 1998, s.460, Hosmer, 1995).

Güvenin, farklı disiplinlerce araştırılmış olması bunun yanında birçok ilişkide farklı anlamlar ifade etmesi nedeniyle yazında pek çok tanımına rastlanmaktadır. Güven konusu ile ilgili yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan nokta güvenin ortak bir tanımının bulunmamasıdır. Bigley ve Pearce (1998, s. 406) güvenin anlamına dair ortak bir anlayış sağlamaya ilişkin çabanın bilimsel araştırmaların ilerlemesine engel olduğunu, özellikle örgüt literatüründe çok boyutlu şekilde kavramsallaştırılarak kullanılmasının örgütsel bir fenomen olarak anlaşılmasında temel bir engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir.

Örgütlerde, güvenin tanımı ve işlevlerine yönelik farklı görüşlerden yararlanmada önerilen yöntemlerden biri güveni içeriğine göre ele almaktır. Hosmer (1995) bu bağlamda güveni bireysel davranışlarda, bireylerarası ilişkilerde, ekonomik işlemlerde ve sosyal yapılarda olmak üzere farklı dinamiklere sahip olduğu görüşüne dayandırarak



ayırımıdır. Buna karşın, bazı yazarlar ise güveni, temel bir olgu olarak genel olarak tanımlamaktadırlar (Rousseau ve diğ. 1998).

Hosmer'a (1995, s. 399) göre güven bir kişi, grup ya da örgütün etkileşim içerisinde bulunduğu diğer kişi, grup ya da örgütün etik ilkelere dayanan davranışlar geliştireceğine, yani hak ve çıkarların gözetilerek ahlaki açıdan doğru kararlar alacağına ilişkin beklentisini ifade etmektedir.

Mayer ve diğ. (1995, s. 712) güveni, bir tarafın diğer tarafı gözlem ve denetim altında almadan kendisi için önemli olan davranışları sergileyeceği beklentisiyle diğer tarafın neden olacağı risk ve zararlara karşı savunmasız olma isteği olarak tanımlamışlardır. Bu tanımla güvenin inanç temelli bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır.

Robinson'a (1996, s. 576) göre güven, diğerlerinin gelecekteki davranışlarının kişiye yarar getireceği veya en azından zarar getirmeyeceğine dair beklenti, varsayım ve inançtır.

Whitener ve diğ. (1998, s. 513) güvenin, ilk olarak karşı tarafın iyi niyetli olarak davranacağına dair bir beklenti veya inancı yansıttığını belirtmektedirler. İkinci olarak, karşı tarafta bu beklentinin oluşmasının zorla ya da kontrolle olmayacağı, diğer bir ifadeyle güvenin risk almaya ve savunmasız olmaya ilişkin bir istekliliği içerdiği vurgulamaktadırlar. Üçüncü olarak ise güvenin karşı tarafın eylemlerinden de etkileneceğini belirtmektedirler.

Rousseau ve diğ. (1998, s. 395) ise güveni olumlu bir beklentiye temel olarak başka insanların niyet veya davranışlarının açık olacağını kabul etme isteğini içeren aynı zamanda istismara ya da zarara uğramayacağına ilişkin olumlu bir beklentiyle ilişkili psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadırlar.

Jones ve George (1998, s. 532) güvenin bireyin değer, tutum, ruh hali ve duygularının etkileşimi sonucundaki deneyimlerini ifade eden psikolojik bir yapı olduğunu öne sürmektedirler.

Bhattacharya ve diğ.'ne (1998, s. 462) göre güven belirsizlik durumlarında karşı tarafla etkileşim sonucunda olumlu sonuçlar elde etme beklentisidir.

Diğer taraftan, Fukuyama (1995, s.) güveni ekonomik açıdan ele almış ve güveni toplumların refahını belirleyen kültürel bir özellik olarak tanımlamıştır.

Örgütlerde, güvenin farklı ilişkilerde farklı dinamiklere sahip olduğu göz önüne alındığında, güvenin içeriğinde uzlaşmaya varılan noktalara bakmak konunun anlaşılmasında daha yararlı olacaktır. Güven üzerinde uzlaşmaya varılan noktalar şöyle sıralanabilir (Hosmer, 1995; Robbinson, 1996):

- Güven, bir kişinin ya da bir grubun ya da bir örgütün bir başka kişi, grup ya da örgütten iyimser beklentilerini ifade eder. Bu açıdan güven, olumlu bir beklentidir.
- Güven ilişkisinde taraflar arasında ilişkinin karşılıklılığa dayandırılması olgusu vardır.
- Güven zorlama sonucu değil, istek ve iş birliği ile ortaya çıkar.
- Güven her zaman belirli bir risk ve belirsizliği içinde barındırır. Güvende, belirsizlik zarara uğrama durumunu yaratabilir.
- Güven hak ve çıkarların korunduğu varsayımına dayanır.
- Güven, güvenenin güvendiği tarafa karşı açık ve savunmasız olma durumunu ifade eder.

Güvenin tüm tanımları, ilişkilerde ne kadar etkili ve belirleyici olduğuna işaret etmektedir. Güven örgüt literatüründe genel olarak üç şekilde incelenmektedir: örgütler arasında, örgüt ve müşterisi arasında ve örgüt içinde. Örgüt içinde güven ise bireylerarası ilişkiler ve örgüte güven şeklinde ayrılmaktadır. Bireylerarası ilişkiler açısından yöneticiye duyulan güven, yöneticisinin çalışana duyduğu güven ya da çalışanların birbirlerine duyduğu güven olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada güven, örgüt içindeki bireylerarası ilişkilerde çalışanın ilk amiri konumundaki yöneticisine güven boyutunda incelenmiştir.

Yöneticiye duyulan güven ise bu çalışmada çalışanların, yöneticilerin kendisi için önemli olan davranışları sergileyeceği ve zarara uğratmayacağına ilişkin olumlu bir beklentiyi içeren psikolojik bir durumu olarak tanımlanmaktadır (Mayer ve diğ., 1995; Robbinson, 1996; Rousseau ve diğ., 1998). Çalışmanın bundan sonraki bölümünde yönetici ve çalışan arasındaki ilişkide güvenin önemi üzerinde durulacaktır.

#### **1.4.2. Yönetici-Çalışan İlişkisinde Güven**

Pek çok araştırmada güvenin (örneğin aile-çocuk, psikoterapist-hastası ve örgüt-çalışanı gibi) kişilerarası ilişkilerin etkililiğini belirleyen bir faktör olduğuna dair kanıtlar sunulmuştur (Zand, 1972).

Bireylerarası gelişen güven rol tanımlarını genişletmekte, kişilerin birbirine inanmasını sağlamakta, kişisel ihtiyaçları baskılamakta ve karşı tarafa faydalı davranışların da gösterilmesine neden olmaktadır (Murphy ve diğ. 2007). Güven bireylerarası ilişkilerde kabule ve ifadelerin açıklığına imkân tanımaktadır, çünkü bireylerarası ilişkilerde güven, bireylerin birbirlerini desteklemelerine, birbirlerine saygı duymalarına ve birbirlerine özenmelerine neden olmaktadır. Güven olmadığında ise kişiler arasında reddetme ya da savunmacı davranışlar gelişmektedir (Zand, 1972).

Zand (1972) kişinin güvenmediği durumlarda sahip olduğu bilgiyi saklayacağı ya da çarpıtacağını, etkili girişimlere direnç göstereceğini, güvenen kişinin ise bilgi paylaşacağını, başkalarının da fikirlerini alacağını ve onları daha az kontrol edeceğini ileri sürmektedir. Fukuyama (1996) da güvenin olmadığı toplumlarda bireylerin, devamlı bir aldatılma şüphesi içinde olacağını, bu yüzden gelen bütün önerilere şüpheyle yaklaşacağını ifade etmektedir.

Örgütte bireylerarası, özellikle yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde güvenin önemli bir rolü bulunmaktadır. Zand (1972) yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada üyeleri yüksek düzeyde birbirine güvenen gruplarda yönetsel problemlerin etkili bir şekilde çözüldüğünü, düşük düzeyde güvenen gruplarda ise problemlerin çözülmesinde güçlüklerle karşılaşıldığını ortaya koymuştur. Pek çok çalışma bireylerin birbirine

güvendiğinde örgütlerde iletişim ve iş birliğinin arttığını, çatışmanın önüne geçildiğini ve grup performansının da yükseldiğini göstermektedir (Dirks, 1999).

Yöneticinin aldığı kararları kabul ettirebilmesi ve etkinliğini sürdürebilmesi için çalışanların güvenini kazanması büyük önem taşır. Örgütsel yapıların daha yatay hale gelmesi, daha fazla takım odaklı çalışmaların artması sonucu çalışanlar üzerindeki örgütsel otoritenin de kontrolü şekil değiştirmekte ve bu bağlamda yöneticilerin etkililiği de çalışanların güvenini kazanabilme becerisine bağlı hale gelmektedir (Brockner ve diğ., 1997). Brockner ve diğ.'nin (1997) çalışması yöneticiye duyulan güvenle, çalışanın yöneticilerine verdiği destek arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanları tarafından güvenilmeyen yöneticilerin aldığı kararların kabul ettirmesi için daha çok çaba ve zaman harcaması gerekmektedir. Yönetici ve çalışan arasındaki güven düzeyi arttıkça çalışanlar verilen kararları daha çabuk ve daha kolay kabul etmektedir (Creed ve Miles, 1996; Tyler ve DeGoey, 1996).

Yapılan araştırmalarda yöneticiye güvenin yüksek olduğu durumlarda çalışanların liderin iş yüklerine yardım etmek gibi rol dışı davranışlar da gösterdikleri ortaya konulmuştur (Brockner ve diğ., 1997; Podsakoff ve diğ., 2000; Aryee ve diğ. 2002; Dirks ve Ferrin 2002). Bunun bir nedeni çalışanların liderlerinin başarılarına dolaylı şekilde yardım etme isteğinden ileri gelmektedir (Setton ve diğ., 1996). Yöneticiye duyulan güvenin düşük olduğu durumlarda ise çalışanlar görevleri haricinde rol dışı davranışlar göstermek için motive olmayabilirler. Bunun altında yatan nedenlerden biri kendilerinin gösterdikleri çabanın yöneticinin performansını da yüksek gösterebileceğidir.

Yapılan alan çalışmalarıyla yöneticiye duyulan güvenin, çalışanın görev performansını (Aryee ve Chen, 2006), iş tatminini (Mulki ve diğ., 2006), çalışma arkadaşlarına yardım etme isteğini (Poon, 2006), örgütsel vatandaşlık davranışını (Brockner ve diğ., 1997; Podsakoff ve diğ., 2000; Aryee ve diğ. 2002; Dirks ve Ferrin 2002), yenilikçi davranışlar gösterme eğilimini (Tan ve Tan, 2000; Pekcan, 2010), örgütsel bağlılığı (Brockner ve diğ., 1997) ve psikolojik güçlendirme algısını (Ergeneli ve diğ., 2007)

arttırdığı, işten ayrılma niyetini (Mulki ve diğ., 2006) ve tükenmişlik duygusunu (Arı ve Tunçay, 2010) azalttığı ortaya konmuştur.

Çalışanlar açısından yöneticilere ve yöneticilerin uygulamalarına güvenmek oldukça önemlidir (Krammer, 1996) çünkü, örgüt içerisinde çalışanlar yöneticiye pek çok açıdan bağımlıdır. Yöneticiler çalışanlarla ilgili performans değerlendirme, atama, ücret, terfi gibi pek çok önemli kararda söz sahibidir. Wech (2002) ilişkilerde bağımlı olan tarafın güvenmeye daha motive olduğunu ve güvenin daha önemli hale geldiğini vurgulamaktadır. Bunu da çalışmasında “Stockholm sendromu” ile açıklamaktadır. Stockholm şehrinde yıllar önce meydana gelen bir rehin alma olayının adı literatüre Stockholm sendromu olarak geçmiştir. Rehine, kendisini rehin alan kişiyle geçirdiği süre içinde onunla konuşarak öyle bir hale gelir ki, sonunda ona yardımcı olmaya başlar. Uzmanlar, bu davranışı psikolojik olarak bağımlı hale gelmeyle güven oluşumunun gerçekleştiği şeklinde açıklamaktadırlar. Dolayısıyla, çalışan da yöneticisine güven duyduğunda, bu bağımlılıktan dolayı yöneticisinin davranışlarını daha olumlu bir şekilde değerlendirecektir.

Çalışanlar, yöneticiye olan güvenleri yüksekse örgütteki meydana gelen olumsuz sonuçlardan da yöneticilerini sorumlu tutmamaktadırlar (Brockner, 2002). Yine yapılan çalışmalarda (Holtz ve Harold, 2008) yöneticiye duyulan güvenin bir sonucu olarak, yöneticilerin çalışanlara olan davranış ve iletişim şekillerini ifade eden etkileşimsel adaletin de daha olumlu algılandığı ortaya koyulmuştur.

### **1.4.3. Güvenin Düzenleyici Etkisi**

Çeşitli disiplinlerde yapılan pek çok sayıda çalışmada örgüt içinde güvenin önemli yararları bulunduğu görülmüştür (Dirks ve Ferrin, 2001). Örgütlerde güven ve güvenin etkisi konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda güven örgütlerde tutumları, davranışları ve performansı doğrudan etkileyen bir değişken olarak ele alınmıştır. Dirks ve Ferrin (2001) yapılan ampirik çalışmaların %90'ında güvenin örgütsel sonuçlara doğrudan etkisinin incelediğini tespit etmişlerdir. Bunun yanında, güven örgüt içinde tutumlar, algılar, davranışlar ve performans sonuçları üzerindeki diğer belirleyicilerin

etkilerini düzenleyerek de örgütsel amaçlar üzerinde rol oynamaktadır. Güvenin düzenleyici bir işlevi olabileceği düşüncesi yeni bir düşünce değil, ancak temel etken modeliyle kıyaslandığında oldukça sınırlı oranda dikkat çekmiştir (Dirks ve Ferrin, 2001).

Dirks ve Ferrin (2001) araştırmacıların (Hwang ve Burgers, 1997; Mishra ve Spreitzer, 1998) güvenin düzenleyici rolüne ilişkin düşüncelerini belirli bağlamlar üzerinden geliştirmelerine karşın, güvenin düzenleyici rolünü anlamaya yönelik sağlam bir temel ortaya koyacak geniş teorik konulara henüz işaret edemediklerini belirtmektedir. Güvenin örgütlerde düzenleyici rolüne ilişkin yapılan çalışmalardan yola çıkan Dirks ve Ferrin, güvenin iki şekilde düzenleyici etkisi olduğunu ileri sürmektedirler. İlk olarak güven, güdüsel yapılarla işyeri davranışları ve sonuçları arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Örneğin, iş arkadaşlarının güvenilir olduğunu düşünen birine iş arkadaşlarıyla grupsal bir hedef doğrultusunda çalışmak çok daha kolay gelecektir, çünkü iş arkadaşlarının potansiyel davranışlarıyla ilgili endişeli veya düşünceli olmak zorunda kalmayacaktır. Hedef/beklenti modeli üzerinden temellendiğinde güvenin kişilerin hedefleri ve iş birliğine yönelik davranışları arasındaki ilişkiyi düzenleyeceği ileri sürülebilir. Güven yüksek olduğunda iş birliğine dayanan güdülerin iş birliğine dayanan davranışlara dönüşme olasılığı yüksektir. Ayrıca, güvenin düşük olduğu durumda bireyin rekabetçi güdülerini dikkate alması da söz konusudur. Örneğin, motivasyonları yüksek olan grupların yüksek güven olduğu durumlarda grup hedefleri doğrultusunda çaba gösterdikleri, ancak güvenin düşük olduğu durumlarda kişisel hedefleri doğrultusunda çaba gösterdikleri ortaya konmuştur (Dirks, 1999).

Dirks ve Ferrin (2001) ikinci olarak ise güvenin örgütlerde güvenilen kişinin davranışları ile güvenme durumunda olan kişilerin tepkileri arasında düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin, güven duyulan bir yönetici tarafından verilen olumsuz geri bildirim karşılık olarak, çalışan muhtemelen bildirim doğru olacağını düşünecek ve performansını geliştirme doğrultusunda daha fazla çaba gösterecektir. Ancak, güven duyulmayan bir yöneticiden gelen olumsuz geri bildirim karşısında çalışan muhtemelen geribildirim doğruluğu üzerine şüpheye düşecek ve performansını geliştirmek için daha fazla çaba göstermeyecektir. Dolayısıyla güvenin

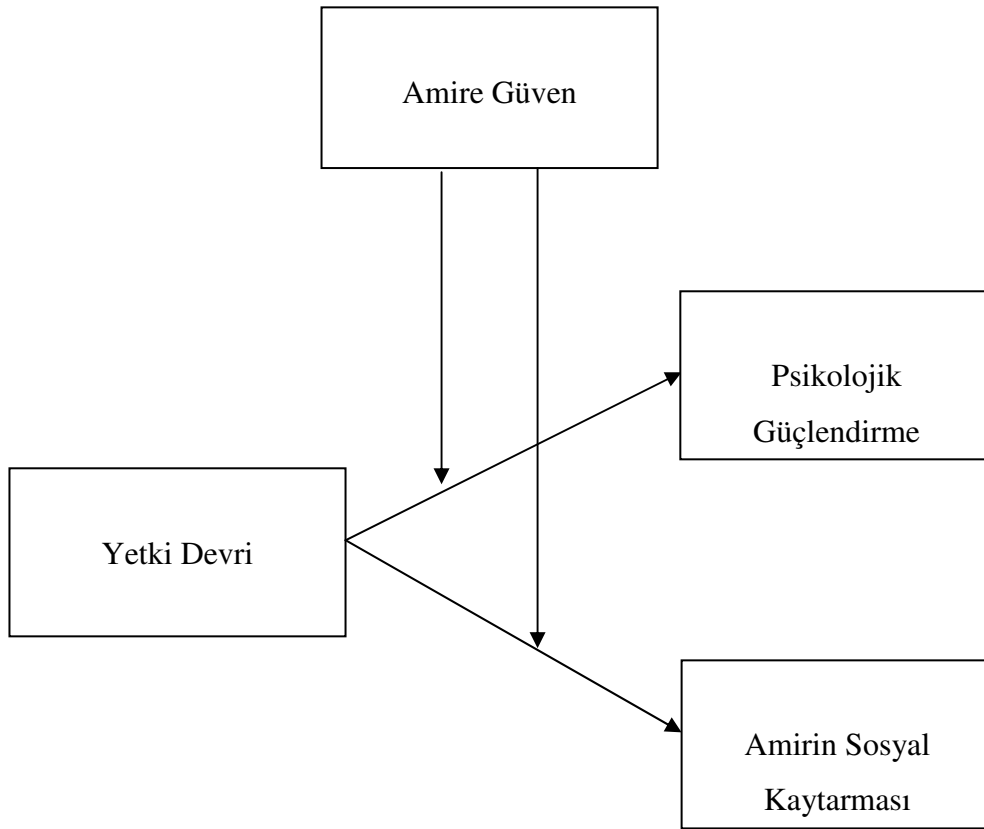
boyutuna bağlı olarak sergilenen davranış (olumsuz geri bildirim verilmesi) farklı tutumsal, algısal ve davranışsal tepkilere neden olabilecektir.

Rousseau ve Tijoriwala (1999) alışanların örgütsel değişimi yorumlamalarına yönelik araştırmalarında, yönetime güvenin yöneticinin değişim için gerekçe gösterdiği nedenleri ve bu değişimlerin geçerlilik algısı arasındaki ilişkiyi düzenlediği sonucunu ortaya koymuşlardır. Çalışanlar yönetime yüksek derecede güven duyduğunda yöneticinin değişim için gerekçe gösterdiği nedenler ile çalışanların bu nedenleri geçerli algılaması arasında daha güçlü bir ilişki görölmektedir. Yüksek güven durumunda eylem olumlu bir şekilde yorumlanırken, düşük güven durumunda ise eylem daha çok olumsuz bir şekilde yorumlanmaktadır. Bu bağlamda, yüksek güven, ümit, inanç, emin olma, teminat, öncü olma ile ilişkili iken, düşük güven umutsuzluk, inançsızlık, emin olamama, geri durma, tereddüt gibi duygu ve eylemlerle karakterize edilmektedir (Erdem, 2003, s. 162-163). Yine farklı olgulara dayanan çalışmaların sonuçları da (Benton ve diğ. 1969; Robinson 1996) güvenin karşı tarafın davranışlarını olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasında düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu desteklemektedir. Bu çerçeve, kişinin karşı tarafa duyduğu güvene bağlı olarak, aynı eylemin farklı bir şekilde yorumlanabileceği ve aynı eyleme farklı bir şekilde tepki verilebileceği varsayılmaktadır (Dirks ve Ferin, 2001).

Bu çalışmada ise yetki devrinin sosyal kaytarma ya da psikolojik güçlendirme olarak algılanmasında amire duyulan güvenin düzenleyici bir etkisinin olduğu varsayılmaktadır. Diğer bir deyişle, amire duyulan güvenin yetki devrinin olumlu veya olumsuz şekilde değerlendirilmesinde etkileyici bir faktör olduğu öngörülmektedir.

### **1.5. ARAşTIRMANIN MODELİ**

Bu araştırmada yetki devrinin psikolojik güçlendirme olarak mı yoksa amirin yaptığı bir sosyal kaytarma olarak mı algılandığı incelenmiştir. Ayrıca, bu algılamada amire duyulan güvenin düzenleyici rolünün araştırılması hedeflenmiştir. Bu amaca yönelik araştırmanın temel değişkenlerinin yer aldığı model Şekil 1.2'de görsel olarak ifade edilmektedir.



**Şekil 1.2. Araştırmanın Modeli**

Çalışmanın ilk bölümü burada sona ermektedir. Buraya kadar, yetki devrinin psikolojik güçlendirme mi yoksa amirin yaptığı bir sosyal kaytarma olarak mı algılandığını ve yetki devrinin psikolojik güçlendirme ve amirin sosyal kaytarması olarak algılanmasında amire duyulan güvenin rolünü incelemek üzere gerçekleştirilen bu araştırmanın dört temel değişkeni bu ilişkiler çerçevesinde ele alınmış daha sonra çalışmanın modeli oluşturulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise bu modeli test etmek üzere gerçekleştirilen alan araştırması ve bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumlanması yer almaktadır.



## 2. BÖLÜM

### ALAN ÇALIŞMASI

Tezin alan çalışmasını kapsayan ikinci bölümü, araştırmanın amacı, hipotezlerin oluşturulması ve istatistiki analizlerden oluşmaktadır.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Endüstrileşme ile başlayan değişim, sadece işletmeler için değil, diğer bütün örgütler içinde yönetim sorunlarına neden olmuştur. Bu sorunlara çözüm arayanlar birçok örgüt kuramı geliştirmiş ve yeni fikirler, yeni programlar, yeni modeller ortaya çıkmıştır. Ancak bu kuramlar teknolojik değişim dalgası ile zaman içinde örgüt sorunlarına cevap verememeye başlamış ve sorunları yenmek isteyen örgütler sürekli bir arayış içinde olmuştur.

Bu çalışma, amirlerin yaptığı yetki devrinin, çalışanlar tarafından psikolojik güçlendirme olarak mı yoksa amirin yaptığı bir sosyal kaytarma olarak mı algıladıklarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca, bu çalışmada yetki devrinin psikolojik güçlendirme ve amirin algılan sosyal kaytarma ile ilişkilerinde amire duyulan güvenin düzenleyici rolü incelenmiştir.

Bir yönetim aracı olan yetki devri, amirlerin kendilerine ait olan karar verme haklarını kısmen veya tamamen çalışanlarına vermesi olarak tanımlanmaktadır (Dawson, 1995). Literatürde yetkinin birçok türü tanımlanmaktadır. Ancak, bu çalışmanın konusu karar alma ve uygulama hakkı olarak tanımlanan yönetsel yetkinin devredilmesi ile sınırlıdır. İnsan ilişkileri akımı ile birlikte çalışanları motive etmek, yönetime katılımı teşvik etmek için yetkinin devredilmesinin önemi üzerinde durulmuştur. 1990'lara gelindiğinde personel güçlendirme kavramı tartışılmaya başlanmış, yetki ve gücün tamamen astın elinde olmasının gerekliliği benimsenmiştir. Yakın zamanda, güçlendirme uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı önem kazanmış ve

güçlendirmenin psikolojik yönü öne çıkmıştır (Spreitzer ve diğ., 1999). Gelecek yıllarda ise güçlendirme uygulamaları ile çalışanların yetki ve sorumlulukların altında ezilebileceği ve güçlendirmenin zamanla köleleştirmeye dönüşeceği olasılığından söz edilmektedir (Çoşkun, 2002).

Literatürde, amirlerin çalışanlarına güvenmeme, çalışanların işi kendilerinden daha iyi yapabileceği korkusu, iş üzerindeki kontrolü kaybetme endişesi, işi kendilerinin yapmayı tercih etmeleri gibi nedenlerle yetki devrinde isteksiz davranabildikleri görülmüştür. Ayrıca, çalışanlarında yetki devralmak konusunda, kendilerine ya da amirlerine olan güven eksikliğinden, başarısız olma ve eleştirilme korkusundan, ek sorumluluk almak istememelerinden ya da kendilerinin kullanılıyor olduklarını düşündüklerinden dolayı isteksiz davranabildikleri tespit edilmiştir. Öte yandan, çalışanların, yetki devralma konusunda amirlerine daha yakın olma, görevde yükselme, yeterliliklerini kanıtlama gibi fırsatlar yaratabileceğinden dolayı istekli davranabildikleri tespit edilmiştir. Amirlerin ise yetki devrini çalışanların motivasyonlarını, işe ilişkin yeterliliklerini arttırmak ve liderlik becerilerini geliştirmek gibi olumlu amaçlar için kullanmalarının yanı sıra, başarısızlık durumlarından kaçmak, ayrıntılarla uğraşmamak, işi önemsememek ya da işten kaytarmak gibi olumsuz amaçlar için de bir araç olarak kullanabilecekleri belirtilmiştir (Onaran, 1974; Weiss, 1993; Yukl ve Fu, 1999; Nelson, 2004).

Yetki devrinin örgütsel sonuçları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde yetki devrinin bazı çalışmalarda (Leana, 1986; Schriesheim ve diğ., 1998; Ansari ve diğ., 2009) çalışanın performansını ve tatminini arttırdığı, bazı çalışmalarda (Webber ve diğ., 1985) ise fazla yetki devrinin performans ve tatmin üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Literatürde, yetki devrinin örgütlerde olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlara neden olabileceğine yönelik çalışmalar olsa da, yetki devrinin astlar tarafından nasıl algılandığına dair çok fazla sayıda çalışma bulunmamaktadır. Tüm bu yaklaşımlar doğrultusunda amirlerin yaptıkları yetki devrinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının önemli olduğu düşünülmektedir. Amirin yetki devretmesi, astlar tarafından olumlu bir girişim olarak değerlendirilebileceği gibi amirin çaba göstermemesi, işten kaçması gibi olumsuz şekilde de yorumlanabilir. Bu çalışmada,

çalışanların yetki devrinin psikolojik bir güçlendirme olarak algılayabileceklerinin yanında amirin bir sosyal kaytarması olarak da algılayabilecekleri varsayımından hareket edilmiştir.

Psikolojik güçlendirme öz-yeterlilik duygusunun artması ve kişisel güçsüzlük inancının azalmasını içeren psikolojik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988, s. 473) Psikolojik güçlendirme kavramı yönetsel uygulama olarak gücün çalışanlara aktarımından ziyade, çalışanın bu gücü nasıl değerlendirdiğiyle ilgilenmektedir. Dolayısıyla, üst yönetim tarafından yapılabilecek yönetsel faaliyetlerin çalışanlar tarafından güçlendiren faaliyetler olarak algılanıp algılanmadığı çalışanın hissettiği güç ile ilişkilidir.

Sosyal kaytarma, bireylerin motivasyon ve çabalarının tek başlarına çalışmaları durumdakine göre ortaklaşa çalıştıkları zamanlarda azalması olarak tanımlanmaktadır (Karau ve Williams, 1997). Latene ve diğ. (1979) sosyal kaytarmanın bireyler, toplum ve sosyal kurumlar için olumsuz sonuçlara neden olan bir toplumsal hastalık çeşidi olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde, amirler de etkinlik sağlamak için geliştirilen araçlar, yöntemler ve teknikleri kullanarak kendisine ait görev ve sorumlulukları çalışanların üstüne yükleyerek kaçmak için kullanabilirler.

Bu çalışmanın bir diğer amacı da yetki devrinin olumlu ya da olumsuz algılanmasında amire duyulan güvenin düzenleyici bir etkisi olup olmadığını belirlemektir. Literatürde yetkinin devredilmesi sürecinde karşılan en önemli sorunlardan birinin güven konusu olduğu belirtilmektedir. Fukuyama (1996) yüksek güvene sahip toplumların çalışanlarına daha fazla yetki ve sorumluluk verdiklerini belirtmekte, güvensizliğin ise denetim mekanizmalarını arttıran bir unsur olduğunu ileri sürmektedir. Yapılan çalışmalarda da yöneticilerin güven duymadıkları çalışanlarına yetki devretmekten kaçındıkları tespit edilmiştir (Saccardi ve Moshe, 1994; Akın ve Peker, 2002). Öte yandan, çalışanlar da yöneticilerine karşı güven duymadıklarında yetkiyi devralmak konusunda isteksiz davranabilmektedir. Yapılan çalışmalarda, amire duyulan güvenin yüksek olduğunda çalışanın amirin davranışlarını olumlu şekilde algıladığı, güvenin düşük olduğu durumda ise olumsuz bir şekilde algılandığı bulunmuştur (Dirks ve Ferin,

2001). Bu çalışmada da amire duyulan güvenin yetki devrinin olumlu ya da olumsuz algılanmasında düzenleyici bir etkiye sahip olabileceği varsayımından hareket edilmiştir.

Literatürde yetki devri konusu daha çok kavramsal açıdan ele alınmış, çok az sayıda çalışmayla ampirik açıdan incelenmiştir. Bu çalışma ise yetki devrinin nasıl algılandığını çalışanlardan toplanan verilerle inceleyerek, literatüre katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Öte yandan, sosyal kaytarmaya ilişkin genel literatürün de oldukça kısıtlı ve çoğunlukla sosyal psikoloji alanındaki çalışmalarla sınırlı olduğu söylenebilir. Algılanan kaytarmanın bireyin sosyal kaytarması üzerindeki etkisiyle ilişkilendirildiği ve algılanan kaytarma kapsamında sadece çalışma arkadaşlarının algılan sosyal kaytarmasının incelendiği görülmektedir. Sosyal kaytarma algısını etkileyen nedenlere ilişkin ise herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın değişkenleriyle birlikte yapılan analizler sonuçlarının daha sonra yapılacak çalışmalara yol gösterici olması beklenmektedir.

## **2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Yetki devrinde amirin sahip olduğu karar verme yetkisini çalışanlarına devretmesi söz konusudur. Karar verme yetkinin devredilmesi çalışanların rol tanımıyla ilgili stres kaygılarının azalmasına ve özgüvenlerinin artmasına yol açmaktadır (Yukl ve Fu, 1999). Çalışana karar verme de seçim hakkının verilmesi örgüt için fikirlerinin önemli olduğunun göstergesi olmakta ve işiyle ilgili yeni fikirler ortaya koyması açısından zihinsel anlamda da teşvik edilmesini sağlamaktadır.

Whitener ve diğ., (1998) ise yetki devrinin sosyal etkileşim içerisinde amirlerin, fayda gördükleri çalışanlarına karşılık vermek için kullanabileceği bir ödül aracı da olduğunu öne sürmektedir. Amiri tarafından ödüllendirildiğini düşünen çalışanların ise kendilerini yetenekli, inisiyatif sahibi, yerinde karar alabilen ve kontrolü eline alabilen bireyler olarak hissetmeleri daha muhtemeldir. Yetki devrinin çalışan üzerindeki olumlu etkileri beraberinde çalışanın işinde sahip olduğu özyeterlilik inancının ve içsel motivasyonun artması anlamına gelen psikolojik güçlendirme algısını da olumlu etkileyecektir. Yetki

devrinde bulunan amirlerin astları psikolojik olarak kendilerini daha güçlendirilmiş olarak hissedeceklerdir.

Örgüt içerisinde amirler çalışanlarını desteklemek, işlerinde güçlü kılmak, liderlik becerilerini geliştirmek içinde yetki devrini kullanmaktadırlar. Örneğin, Bass (1990, s. 437) yetki devrini amirlerin çalışanlara belli faaliyetlerde sorumluluk vererek güçlendirmesi olarak tanımlamaktadır. Amirlerinin kendilerini güçlendirdiğini, desteklediğini düşünen çalışanların ise işine yoğunlaştığı ve işini daha anlamlı bulduğu ileri sürülmektedir (Spreitzer ve diğ., 1997). Nitekim, Konzak ve diğ., (2000) çalışmasında liderin güçlendirme davranışları arasında bir boyut olarak ele aldığı yetki devriyle psikolojik güçlendirme arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yine Arslantaş'ın (2007) Türkiye'de faaliyette bulunan bir üretim firmasında yaptığı çalışmada da, Konzak ve diğ., (2000) çalışmasındaki gibi liderin güçlendirme davranışları arasında bir boyut olarak yer alan yetki devrinin psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Tüm bu bilgilere dayanarak, çalışmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez-1 (H1): Yetki devri ile çalışanların psikolojik güçlendirme algıları arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Yetki devri amirlerin çalışanı motive etmek, öz yeterliliğini güçlendirmek için kullandığı bir yönetim aracı olmasının yanında, kendisine ait görevlerden kaçmasının bir aracı da olabilmektedir. Örneğin; Bass (1990) dönüşümsel liderlerin yetki devrini astlarının gelişimi için, boşverici liderlerin (laissez-faire leader) ise olası başarısızlık durumlarından kaçmak için kullandığını ileri sürmüştür. Öte yandan, Weiss (1993) yetkinin çalışanlar tarafından işleri iyi yaptıklarından ötürü devredildiğini, ancak bu durumun daha fazla iş yükü hatta amirlerinin kendisine ait işleri de yaptırdığı bir cezalandırma yöntemi şeklinde algılanabileceğini ileri sürmektedir.

Nelson (2004) ise iş yaşamındaki uygulamalarda amirlerin yetki devrini çalışanların kendilerinin önlerine geçmesinden korktukları için çok az yaptıklarını, çok fazla yetki

devri yapan amirlerin ise genelde kendi bölümlerinde ne gibi bir işin yapıldığı hakkında fikre bile sahip olmadıklarını, her şeyi grup üyelerine yaptırarak işten kaçtıklarını öne sürmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar yetkisini devreden amirin bu davranışını kendilerini motive etme amacından ziyade işlerini çalışanlarına yaptırarak işlerinden kaçınma şeklinde de değerlendirebilirler. Diğer bir ifadeyle, amirlerinin sosyal kaytarma yaptıklarını düşünebilirler.

Tüm bu bilgilerden yola çıkarak, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez-2 (H2): Yetki devri ile amirin algılanan sosyal kaytarması arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Amire duyulan güven, amirin çalışan için önemli olan davranışlar sergileyeceği ve kendisini zarara uğratmayacağına ilişkin olan olumlu bir beklentiyi içeren psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Mayer, 1995; Robinson, 1996; Rousseau ve diğ., 1998). Güven beklentilerle yakından ilgidir. Kişilerarası ilişkilerde güvenle ilgili temel beklenti, karşı tarafın iyi niyetli olacağına ve rolünü başarıyla yerine getireceğine yönelik temel beklentidir. Dolayısıyla, güvene taraflar arasındaki ilişkilerin geleceğine yönelik temel beklentileri denilebilir (Erdem, 2003).

Güven, kişinin bağımlı olduğu ya da kişiyi etkileyen eylemlerde bulunabilecek diğer bir kişinin gelecekteki davranışını nasıl değerlendirdiğini ve aynı zamanda kişinin diğer şahsın geçmişteki ya da şimdiki eylemlerini ve bu eylemlerin ardındaki güdülerini yorumlamasında etkilidir (Dirks ve Ferrin, 2001). Çalışan amirine güveniyorsa amirinin aldığı kararlara da güvenecektir. Amirin verdiği kararları kendi lehine değerlendirecek, bu da çalışanın kendini daha güçlü hissetmesine ve motivasyonun artmasına neden olabilecektir. Amire duyulan güvenin düşük olduğu durumlarda ise çalışan amirin aldığı kararları, kendisine verilen görevleri daha fazla sorgulayacaktır. Dolayısıyla, amire duyduğu güvenin boyutuna bağlı olarak birey, amirin davranışlarını farklı şekilde yorumlayabilecek ve aynı eyleme farklı şekillerde tepki verebilecektir. Bu durumda güven, faaliyetleri yorumlamak için bir bakış açısı ortaya koyacak, tarafların birbirlerinin tutum ve davranışlarına bir açıklama getirecektir (Dirks ve Ferrin, 2001).

Diğer taraftan, Huff ve Kelly (2003) kolektivist kültürlerde bireylerin kendi iç grubuna duydukları güvenin dış gruba duydukları güvene göre daha fazla olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre ast konumunda olan birey çok güvendiği amirinin bazı davranışlarını görmezden gelebilmekte hatta onaylamadığı davranışları bile bir gerekçe ile göz ardı edebilmektedir.

Kolektivizmin görelî olarak daha ağır bastığı Çin’de yapılan bir çalışmada (Chan ve diğ., 2008), paternalistik liderlik tarzının kabul gördüğü ve amirlerin bir baba gibi koruyup kollayacağına dair genel bir kanı olduğu ileri sürülmüştür. Diğer bir deyişle kolektivist kültürlerde çalışanlar, amirlerinin kendilerini gözeteciğine ve onlara karşı davranışlarında iyi niyetli olacaklarına ilişkin bir varsayım içinde olabilmektedir. Bu durum ise çalışanların amirlerinden gelen yetki devrinin olumsuz bir nedene dayanmayacağına inanmalarına neden olabilecektir.

Schriesheim ve diğ., (1998) yaptıkları alan çalışmasında yetki devrinin lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda daha fazla iş tatminine neden olduğunu, düşük etkileşim durumunda ise yetki devrinin iş tatmini üzerinde etkisinin zayıfladığını belirlemişlerdir. Yazarlar yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi içinde olduğunda liderin astına yetki devretmesinin, ast açısından gelişme imkanı olarak görülerek astın tatminini arttırırken, düşük lider-üye etkileşimi içinde olunması durumunda, astın liderin yaptığı yetki devrini liderin önemsiz işlerini devretmesi olarak algılamasına neden olabileceğinden hareket etmişlerdir.

Bu çalışmada amire duyulan güvenin yüksek olduğu durumlarda amirin yaptığı yetki devrinin daha çok çalışanı geliştirmek adına yapıldığının, amire duyulan güvenin düşük olduğu durumlarda ise yetki devrinin amirin bir sosyal kaytarma aracı olarak kullanıldığının algılanacağı varsayılmaktadır. Bu varsayımdan hareketle çalışmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez-3 (H3): Amire duyulan güvenin yetki devri ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisi vardır. Amire duyulan güven yüksek olduğunda, yetki devri ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki daha güçlü olur.

Hipotez-4 (H4): Amire duyulan güvenin yetki devri ile amirin algılanan sosyal kaytarması arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisi vardır. Amire duyulan güven düşük olduğunda, yetki devri ile amirin algılanan sosyal kaytarması arasındaki ilişki daha güçlü olur.

## **2.3. YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın hangi yöntemle gerçekleştirildiği, veri toplama aracının hazırlanması, araştırmanın temel değişkenlerini ölçmek için kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin özellikleri ele alınmaktadır.

### **2.3.1. Anket Formunun Hazırlanması**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yetki devrine, ikinci bölümde amirin algılanan sosyal kaytarmasına, üçüncü bölümde psikolojik güçlendirme algısına, dördüncü bölümde amire duyulan güvene, beşinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerinin ve işlerine ilişkin bilgilerinin belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır. Veri toplama aracının bir örneği Ek-1 kısmında yer almaktadır.

#### **2.3.1.1. Yetki Devrine İlişkin Sorular**

Literatürde yetki devrine yönelik geliştirilen ölçekler genelde amirlerin yetki devretme ya da yetki devretmeme nedenlerini tespit etmeye yönelik ölçek geliştirme çalışmalarından oluşmaktadır. Bu çalışmanın amacı ise amirlerin, çalışanlara yetki devredip devretmediğini belirlemektir. Bu nedenle bu çalışmada yetki devrini değerlendirmek için, Schriesheim ve diğ. (1988) tarafından amirlerin yetki devri yapıp yapmadıklarına ilişkin çalışanların algılarını değerlendirmeye yönelik geliştirilen ve altı maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar düşüncelerini beşli Likert tipi ölçek kullanarak belirtmektedirler. Bu ölçekte alınan yüksek puanlar, algılanan yetki devrinin



yüksek olduğunu göstermektedir. Schriesheim ve diğ. (1998) ile Chen ve Aryee (2007) çalışmalarında ölçek yüksek bir güvenilirlikle uygulanmıştır.

### **2.3.1.2. Algılanan Sosyal Kaytarmaya İlişkin Sorular**

Bu çalışmada algılanan kaytarmayı değerlendirmek için Ülke (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ülke (2006) tarafından geliştirilen ölçek, literatürde yaygın olarak kullanılan George'un (1992) çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını amirlerin değerlendirmesine yönelik olarak geliştirdiği 10 maddelik ölçeğin 9 maddesine ilave olarak geliştirdikleri 4 maddeyle birlikte toplam 13 maddeden oluşmaktadır.

Algılanan kaytarma ölçeği, Ülke (2006) ve Ilgın'ın (2010) çalışmalarında yüksek bir güvenilirlikle uygulanmıştır. Bu ölçek, çalışanların iş arkadaşlarının algılanan kaytarmasını ölçmektedir. Bu çalışmada ise çalışanların amirin algılanan sosyal kaytarmasını değerlendirmesi için kullanılmıştır. Bu yüzden sorular çalışanların amirlerini değerlendirmelerine yönelik hale uyarlanmıştır. Katılımcılar düşüncelerini beşli Likert tipi ölçek kullanarak belirtmektedirler. Ölçekten elde edilen puanların yüksekliği, algılanan sosyal kaytarmanın yüksek olduğunu göstermektedir.

### **2.3.1.3. Psikolojik Güçlendirme Algısına İlişkin Sorular**

Araştırmanın diğer bir değişkeni olan psikolojik güçlendirme algısı, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve yazında yaygın kullanımı olan psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılarak değerlendirilmektedir. Psikolojik güçlendirmeyi anlam, seçim, yeterlilik ve etki olmak üzere 4 farklı boyutla tanımlayan Spreitzer, her bir boyut için 3'er soru içeren toplam 12 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmiştir.

Spreitzer'in (1995) psikolojik güçlendirme ölçeği, Ergeneli ve diğ., (2007) tarafından yüksek bir güvenilirlikle Türkçe olarak uygulanmıştır. Katılımcılar düşüncelerini beşli Likert tipi ölçek kullanarak belirtmektedirler. Bu çalışmada 12 maddeye verilen cevapların ortalamaları kullanılarak psikolojik güçlendirme toplam skoru elde edilmiş,

alt boyutlar dikkate alınmamıştır. Bu ölçekte alınan yüksek puanlar, psikolojik güçlendirme algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

#### **2.3.1.4. Amire Duyulan Güvene İlişkin Sorular**

Amire duyulan güveni ölçmek için Larzelere ve Huston (1980) tarafından geliştirilen ikili ilişkilerde güven ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek kişilerarası yakın ilişkilerde güveni ölçmek için geliştirilmiştir. Bu yüzden ifadeler “arkadaşım” yerine “amirim” olarak değiştirilmiştir. Katılımcılar düşüncelerini beşli Likert tipi ölçek kullanarak belirtmektedirler. Bu ölçekten alınan yüksek puanlar yüksek güven düzeyine işaret etmektedir.

#### **2.3.1.5. Demografik Sorular ve İşe İlişkin Bilgiler**

Anket formunun son bölümünde öncelikle katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş ve öğrenim durumuna ilişkin sorulara yer verilmiştir. Ayrıca, kurumdaki toplam hizmet süresi ve amiriyle olan çalışma sürelerine ilişkin sorular da sorulmuştur.

### **2.4. PİLOT UYGULAMA**

Bu çalışmada pilot uygulamanın amacı, esas araştırmaya geçilmeden önce çalışmada kullanılacak anket formunun değerlendirilmesi ve veri elde edilmesinde oluşabilecek olası hataların tespit edilmesidir.

Pilot uygulama, Hacettepe Üniversitesi Beytepe kampüsünde bulunan Rektörlük binasında çalışan idari personel ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Eğitim Fakültesi’nde çalışan akademik ve idari personelden oluşan karma bir grup üzerinde yürütülmüştür. Pilot çalışma için toplam 80 adet anket formu dağıtılmış, 70 katılımcıdan cevap alınmıştır. Katılım oranı %87’dir.

Gerçekleştirilen pilot uygulamada katılımcılara anket hakkındaki fikir ve önerileri sorulmuştur. Bu fikir ve öneriler doğrultusunda, esas uygulamaya yönelik anketin şekil tasarımı yeniden düzenlenmiş ve yazım hataları gözden geçirilmiştir.

Anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirlik testleri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayılarına bakılarak yapılmıştır. Katsayılar Tablo 2.1’de yer almaktadır.

**Tablo 2.1. Pilot Uygulamada Ölçeklerin Güvenilirlik Test Sonuçları**

Ölçekler	Cronbach Alfa Katsayıları
Yetki Devri	0,76
Psikolojik Güçlendirme	0,85
Algılanan Sosyal Kaytarma	0,90
Amire Güven	0,85

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere değerler Cronbach Alfa katsayısı için Nunnally’in (1978) tavsiye ettiği 0,70 değerinin üzerindedir. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

## **2.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VERİLERİN TOPLANMASI**

Bu araştırmada yetki devrinin amirin algılanan sosyal kaytarması ile ilişkisi incelendiğinden, araştırmanın evreni belirlenirken çalışanların amirlerinin sosyal kaytarma davranışlarını gözlemleyebilecekleri bir örgüt yapısı olması dikkate alınmıştır.

Bu kapsamda araştırma Ankara’da faaliyet gösteren ve büyük çapta projeler gerçekleştiren bir kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Kurum bünyesinde 25 ayrı proje grubu ve her proje grubunun başında bir proje grup başkanı yer almaktadır. Bu açıdan ilgili kurumda hiyerarşik yapılanmanın az düzeyde olduğu söylenebilir. Bununla birlikte projelerde çalışan kişi sayısı 300 olmakla birlikte, projelerde yer alan kişi sayısının dağılımı da birbirine oldukça yakındır. Bu araştırmanın evrenini 25 ayrı projede çalışan 300 kişi oluşturmaktadır.

İlgili kurumun Personel ve Eğitim Daire Başkanlığından alınan proje bazında çalışanlar listesinde yer alan 300 kişiye, hazırlanan anket formları, bir ay içerisinde yüz yüze görüşmelerle dağıtılmıştır. Katılımcılara bilgilerin gizli kalacağına ilişkin güvence vermek amacıyla anket formları ile birlikte bir zarf verilmiştir. Katılımcılardan anket formlarının doldurulduktan sonra bu zarflara konularak, zarfın kapatılması istenmiştir. Katılımcıların zaman kısıtları da düşünülerek, anket formları üç gün sonra alınmak üzere bırakılmıştır. Üç gün sonunda anket formları bırakılan katılımcılardan alınmak üzere ikinci ziyaretler gerçekleştirilmiştir. Doldurulmayan anket formları için üçüncü ve dördüncü ziyaretler de gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda 248 tane anket formu geri dönmüş, ancak geri dönen anketler içerisinde uygun şekilde doldurulmamış olan 5 tanesi değerlendirmelere dahil edilmemiştir. Buna göre, anketlerin geri dönme oranı %81'dir.

## **2.6. UYGULAMA**

Bu kısımda, uygulanan anket formundan elde edilen verilerle gerçekleştirilen ön analizler ve araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen analizler detaylı bir şekilde aktarılmaktadır.

### **2.6.1. Ön Analizler**

Çalışmanın hipotezlerinin test edilmesine geçmeden önce, verilerin analize hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Hipotezlerin test edilmesine hazırlık olarak yapılan işlemler aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

#### **2.6.1.1. Verilerin Kodlanması ve Kontrolü**

Öncelikle bu çalışmada veri girişi ile ilgili kodlama hatası olup olmadığını belirlemek amacıyla frekans, maksimum ve minimum değerler incelenmiştir. Veri girişi ile ilgili değerler incelendiğinde herhangi bir uç değer (outlier) gözlemlenmemiştir.

Sosyal kaytarma ölçeğinin 2. ve 13. maddeleri ve güven ölçeğinin 1. maddesi diğler maddelerle olumsuz yönlü oldukları için ters kodlama işlemleri yapılarak diğler maddelerle uyumlu hale getirilmiştir.

Veri setinde eksik veri olup olmadığını incelemek amacıyla eksik veri analizi yapılmıştır. Eksik veri sayısının %5'den az olması ve rastgele dağıldığının tespit edilmesi üzerine, maddeler için hesaplanan ortalama değerler ile boş veriler tamamlanmıştır.

#### **2.6.1.2. Araştırmanın Örnekleme Dair Elde Edilmiş Bilgiler**

Katılımcıların demografik özelliklerine ve işlerine dair bilgileri içeren bulgular Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine ve İşlerine Dair Bilgilerin Dağılımı**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kadın	114	46,9
Erkek	129	53,1
<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evli	177	72,8
Bekâr	66	27,2
<b>Yaş Grubu</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
20-29 Yaş	14	5,8
30-39 Yaş	49	20,2
40-49 Yaş	136	56,0
50 Yaş Ve Üstü	44	18,1
<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İlköğretim	9	3,7
Lise	42	17,3
Yüksekokul	21	8,6
Üniversite	133	54,7
YüksekLisans/Doktora	38	15,6
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
0-5 Yıl	10	4,1
6-10 Yıl	22	9,1
11-15 Yıl	31	12,8
15 Yıl Ve Üstü	180	74,1
<b>Amiriyle Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
0-5 Yıl	71	29,2
6-10 Yıl	62	25,5
11-15 Yıl	14	5,8
15 Yıl Ve Üstü	96	39,5
<b>Toplam Kişi Sayısı</b>	<b>243</b>	<b>100</b>

Tablo 2.2’de görüleceği üzere araştırmaya katılan çalışanların, cinsiyet dağılımı incelendiğinde katılımcıların %46,9’u kadın, %53,1’ünü erkek çalışanlar oluşturmakta, cinsiyet açısından dengeli bir dağılım olduğu gözlenmektedir.

Katılımcıların medeni durumları açısından dağılımları incelendiğinde ise %72,8’i evli iken, %27,2’sinin bekâr olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların %5,8’i 20-29 yaş aralığında iken, %20,2’si 30-39 yaş aralığında, %56’sı 40-49 yaş aralığında ve %18,1’i ise 50 yaş ve üstündedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun 40-49 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılanların %3,7'si ilköğretim mezunu iken, %17,3'ü lise mezunu, %8,6'sı yüksekokul mezunu, %54,7'si üniversite mezunu ve %15,6'sı ise yüksek lisans ve doktora mezunudur.

Araştırmaya katılanların %4,1'i 0-5 yıl aralığında çalışma hayatının içinde iken, %9,1'i 6-10 yıl aralığında, %12,8'i 11-15 yıl aralığında ve %74,1'i ise 15 yıl ve üstünde çalışma hayatının içinde bulunmuştur. Bu anlamda 15 yıl ve üstü çalışma deneyimine sahip olan katılımcıların örneklem içinde ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Katılımcıların amirleriyle çalışma sürelerine ilişkin dağılım incelendiğinde ise katılımcıların %29,2'si 0-5 yıl aralığında, %25,5'i 6-10 yıl aralığında, %5,8'i 11-15 yıl aralığında ve %39,5'i ise 15 yıl ve üstünde amirleriyle birlikte çalıştığı görülmektedir.

### 2.6.1.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde verilerin profilini görebilmek amacıyla ortalama, medyan, mod, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirlendiği tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Söz konusu istatistikler Tablo 2.3'de yer almaktadır.

**Tablo 2.3. Temel Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Yetki Devri</b>	<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	<b>Algılanan Sosyal Kaytarma</b>	<b>Amire Güven</b>
<b>Ortalama</b>	2,67	3,60	2,36	3,52
<b>Medyan</b>	2,50	3,58	2,30	3,60
<b>Mod</b>	2,50	3,50	2,31	5,00
<b>Standart Sapma</b>	,04	,04	,05	,07
<b>Çarpıklık</b>	0,37	-0,60	0,54	-0,49
<b>Basıklık</b>	-0,28	0,65	0,30	-0,58

Değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığı konusunda en çok bilgi sağlayan tanımlayıcı istatistiklerden biri çarpıklık değerleridir. Çarpıklık değeri, dağılımın ortalama simetriden ne kadar saptığını belirleyen ölçüttür. Normal dağılım durumunda ortalama, mod ve medyan birbirine eşittir ve çarpıklık katsayısı sıfırdır. Ortalamanın medyandan büyük olması durumunda pozitif ve sağa çarpık dağılım, ortalamanın medyandan küçük olması durumunda negatif ve sola çarpık dağılım ortaya çıkmaktadır (Kalaycı, 2006). Tabachnick ve Fidell'e göre (2001) çarpıklık katsayısının +2 ile -2 ya da +3 ile -3 arasında değerler alması normal kabul edilmektedir. Bu kriterlere göre, Tablo 2.3'de görüleceği gibi, araştırmanın tüm değişkenlerinin çarpıklık katsayısının +2 ya da -2 değerleri arasında olduğu için normal kabul edilmektedir.

Değişkenlerin normal dağılımı konusunda bir diğer önemli tanımlayıcı istatistik basıklık değeridir. Basıklık normal dağılım eğrisinin ne kadar dik ya da basık olduğunu göstermektedir. Normal dağılım durumunda basıklık katsayısı sıfırdır. Pozitif basıklık katsayısı eğrinin normale göre daha dik, negatif basıklık katsayısı ise eğrinin normale göre daha basık olduğunu ifade etmektedir. Tabachnick ve Fidell'e göre (2001) basıklık katsayısının +2 ile -2 ya da +3 ile -3 arasında değerler alması normal kabul edilmektedir. Tablo 2.3'de görüleceği üzere, araştırmanın tüm değişkenlerinin basıklık katsayısının önerilen kriterlere göre 2 ile -2 ya da +3 ile -3 değerleri arasında olduğu için normal kabul edilmektedir.

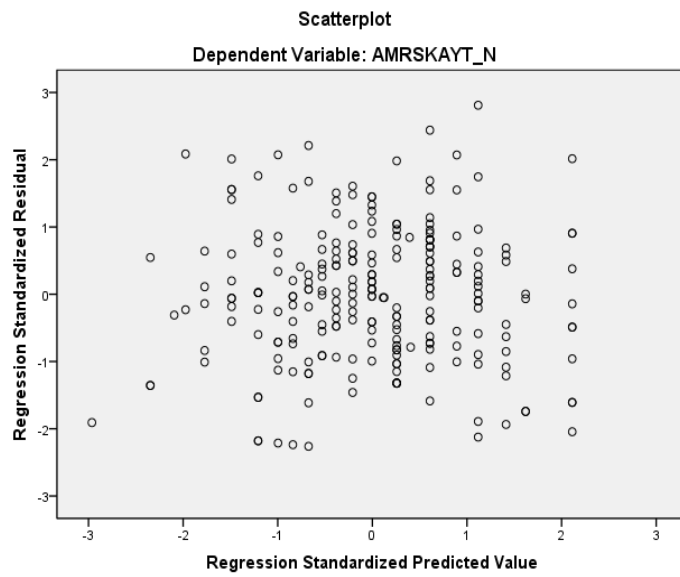
Çoklu regresyon analizi, faktör analizi gibi korelasyon katsayılarına dayanan çok değişkenli tekniklerin varsayımlarından bir tanesi de doğrusallık varsayımıdır. Tabachnick ve Fidel (2001) iki değişken arasındaki ilişkiyi gösteren grafiğin elips şeklinde olması durumunda doğrusal bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 2.4. Doğrusallıktan Sapma Tablosu**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ort.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Psikolojik güçlendirme*Yetki devri</b>	14,19	24	0,59	1,17	0,27
<b>Algılanan sosyal kaytarma*Yetki devri</b>	21,74	24	0,90	1,47	0,07
<b>Toplam</b>	159,60	242			

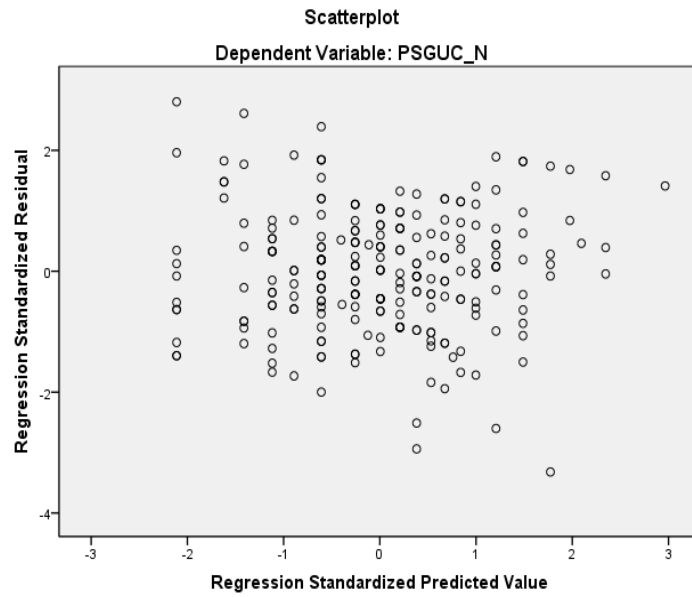


Tablo 2.4’de yetki devrinin bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme algısı ve amirin algılanan sosyal kaytarmasının bağımlı değişken olarak kabul edildiği koşullar altında doğrusallık varsayımları değerlendirilmektedir. Tablo 2.4’deki p-değerleri 0,05’den büyük olduğu için doğrusallıktan sapma yoktur şeklinde kurulan  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş ve tanımlanan koşullar altında doğrusallık sağlanmıştır. Doğrusallığa ilişkin ek göstergeler Şekil 2.1’de gösterilmektedir.



**Şekil 2.1. Doğrusallık Testi Grafiği-1**

Şekil 2.1.’de amirin algılanan sosyal kaytarmasının bağımlı değişken, yetki devrinin ise bağımsız değişken olduğu durum altındaki saçılım grafiği verilmiştir. Saçılımların rastgele olması tanımlanan koşul altında doğrusallığın sağlandığını göstermektedir.



**Şekil 2.2. Doğrusallık Testi Grafiği-2**

Şekil 2.2’de psikolojik güçlendirme algısının bağımlı değişken, yetki devrinin ise bağımsız değişken olduğu durum altındaki saçılım grafiği verilmiştir. Saçılımların rastgele olması tanımlanan koşul altında doğrusallığın sağlandığını göstermektedir.

#### 2.6.1.4. Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın bu kısmında kullanılan değişkenlerin, güvenilir bir biçimde ölçülüp ölçülemediğini belirlemek için, iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alfa katsayıları ile ölçekteki sorular çıkarıldığında ölçek ortalaması, Alfa katsayısı, varyansı ve soru toplam korelasyonlarına ilişkin değerler hesaplanmıştır. Soru toplam korelasyonları verilen ilgili soru ile bütün arasındaki korelasyonların hesaplanmasına dayanmaktadır. Eğer toplam korelasyon katsayısı düşükse o sorunun bütün ölçeğe katkısının düşük olduğu anlaşılır. Ayrıca, soru ile bütün arasındaki korelasyonun negatif olmaması ve 0, 25’den büyük olması gerekir. Aksi halde bu tür soruların ölçekten çıkarılması önerilmektedir. Ancak soru çıkarılırsa Alfa katsayılarındaki değişim ve ortalamadaki değişime de bakmak gerekmektedir (Akgül ve Çevik, 2003, s. 440). Bunun yanında, Cronbach Alfa katsayısı için Nunnaly’nin (1978) tavsiye ettiği 0.70 değeri göz önünde bulundurulmuştur. Katsayılar Tablo 2.5’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.5. Yetki Devri Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Değişkenler (Yetki Devri)</b>	<b>Soru Silinirse Ölçek Ortalaması</b>	<b>Soru Silinirse Varyans</b>	<b>Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu</b>	<b>Soru Silinirse Cronbach Alfa</b>
Madde 1	13,84	16,53	0,39	0,66
Madde 2	13,85	15,85	0,46	0,64
Madde 3	13,10	14,27	0,56	0,60
Madde 4	13,34	13,55	0,67	0,56
Madde 5	13,25	13,70	0,64	0,57
Madde 6	12,81	19,89	-0,04	0,80
<b>Yetki Devri Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alfa) : 0,69</b>				

Tablo 2.5’de yetki devri ölçeğine ait Cronbach Alfa değerinin 0,69 olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu ve soru silinirse Cronbach Alfa değeri incelendiğinde ise 6. sorunun toplam madde korelasyonunun çok düşük olduğu, ölçekten çıkarıldığında Cronbach Alfa katsayısının oldukça yükseleceği dolayısıyla ölçekten çıkarılması gerektiği belirlenmiştir.

**Tablo 2.6. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Değişkenler (Psikolojik Güçlendirme)</b>	<b>Soru Silinirse Ölçek Ortalaması</b>	<b>Soru Silinirse Varyans</b>	<b>Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu</b>	<b>Soru Silinirse Cronbach Alfa</b>
Madde 1	39,20	64,29	0,63	0,87
Madde 2	39,41	65,71	0,53	0,87
Madde 3	39,43	62,80	0,66	0,87
Madde 4	39,16	66,92	0,53	0,87
Madde 5	39,12	67,10	0,54	0,87
Madde 6	39,19	67,72	0,49	0,88
Madde 7	39,84	62,33	0,67	0,87
Madde 8	39,82	63,60	0,60	0,87
Madde 9	40,14	64,00	0,54	0,87
Madde 10	40,31	62,41	0,64	0,87
Madde 11	40,37	63,29	0,58	0,87
Madde 12	40,45	63,16	0,57	0,87
<b>Psikolojik Güçlendirme Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alfa): 0 ,88</b>				

Tablo 2.6’da psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları görülmektedir. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,88 olduğu için bu ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Düzeltilmiş madde toplam

korelasyonu ve madde çıkarılırsa Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde ise ölçeğin güvenilirliğini düşüren herhangi bir maddeye rastlanmamıştır.

**Tablo 2.7. Algılanan Sosyal Kaytarma Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Değişkenler (Algılanan Sosyal Kaytarma)	Soru Silinirse Ölçek Ortalaması	Soru Silinirse Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Soru Silinirse Cronbach Alfa
Madde 1	28,76	91,70	0,56	0,89
Madde 2	28,31	94,97	0,31	0,91
Madde 3	28,13	92,47	0,45	0,90
Madde 4	28,46	89,04	0,61	0,89
Madde 5	28,38	90,56	0,54	0,89
Madde 6	28,51	85,38	0,77	0,88
Madde 7	28,38	87,56	0,72	0,89
Madde 8	28,99	91,80	0,64	0,89
Madde 9	28,92	90,01	0,71	0,89
Madde 10	28,56	86,34	0,76	0,88
Madde 11	28,37	88,88	0,68	0,89
Madde 12	28,97	89,31	0,68	0,89
Madde 13	28,69	90,37	0,56	0,89
<b>Algılanan Sosyal Kaytarma Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alfa):0, 90</b>				

Tablo 2.7 'de algılanan sosyal kaytarma ölçeğine ait güvenilirlik analiz sonuçları yer almaktadır. Algılanan sosyal kaytarma ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,90 olduğu için bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu incelendiğinde ise 2. sorunun madde toplam korelasyonunun düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.8. Amire Güven Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Değişkenler (Amire Güven)	Soru Silinirse Ölçek Ortalaması	Soru Silinirse Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Soru Silinirse Cronbach Alfa
Madde 1	14,07	20,96	0,61	0,94
Madde 2	14,09	18,95	0,85	0,89
Madde 3	14,20	18,99	0,89	0,89
Madde 4	14,05	19,65	0,85	0,90
Madde 5	14,03	19,74	0,84	0,90
<b>Amire Güven Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alfa): 0, 92</b>				

Tablo 2.8’de görüldüğü üzere amire güven ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,92 olduğu için bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu ve soru silinirse Cronbach Alfa sütunları incelendiğinde ise ölçeğin güvenilirliğini düşüren herhangi bir maddeye rastlanmamıştır.

### 2.6.1.5. Faktör Analizi

Faktör analizi sosyal bilimlerde ölçeklerin yapı geçerliliğine ilişkin kanıtlar elde etmek amacıyla kullandığı tekniklerden birisidir. Bu çalışmada ölçeklerde yer alan soruların kendi boyutlarına yüklenip yüklenmediğini belirlemek için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizinde temel bileşenler analizi yöntemi kullanılmıştır. Temel bileşenler analizinde amaç, veri setindeki her bileşen için maksimum varyansı elde etmektir. Bu analizde, özgün varyansa (bazı durumlarda hata varyasına) sahip olan bileşenler belirlenir (Hair ve diğ., 2003).

Keşfedici faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve değişkenler arasındaki korelasyonun varlığını incelemek amacıyla Bartlett küresellik testi uygulanmıştır (Hair ve diğ., 2006). Bu testlere ait değerler Tablo 2.9’da yer almaktadır.

**Tablo 2.9. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>		0,86
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Ki-Kare	7049,81
	Sd	1035,00
	p	0,00

Tabancknick ve Field’e (2001) göre KMO testinde indeks değeri 0.60’dan yüksekse veri setine bileşenler analizi uygulanabilir. Tablo 2.9’da KMO değerinin 0,86 olduğu görülmektedir. Bu bulgu sonucunda örneklem büyüklüğünün keşfedici faktör analizi yapmak için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 2.9’da görüleceği üzere, Bartlett küresellik testi sonucunda da değişkenler arasında anlamlı düzeyde (Ki-kare=7049,81,  $p<0,05$ ) ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra, yetki devri, psikolojik güçlendirme algısı, amirin algılanan sosyal kaytarması ve amire güven değişkenleri için faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda bu değişkenleri ölçen soruların 4 faktörde toplandığı bulunmuştur. Tablo 2.10’da faktörlerin özdeğerler ve açıklanan varyans yüzdeleri verilmektedir.

**Tablo 2.10. Açıklanan Toplam Varyans**

Özdeğerler			
Faktörler	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	10,27	22,33	22,33
2	3,22	7,00	44,18
3	2,67	5,82	50,00
4	1,95	4,25	54,26

Tablo 2.10’da görüldüğü üzere, 4 faktör altına toplanan değişkenler toplam değişkenliğin %54,26’sını açıklamaktadır.

Bir maddenin faktör yük değerinin düşük olması, o maddenin söz konusu faktörle güçlü bir ilişkide olmadığını göstermektedir. Tabachnick ve Fidel (2001) faktör yük değerinin 0,50 olması halinde varyansı iyi açıkladığını savunmaktadır. Tablo 2.11’de faktör yükleri verilmiştir. Tablodaki faktör yükleri varimax yöntemiyle döndürülmüş yüklerdir. Döndürmenin başlıca amacı teorik olarak daha anlamlı ve mümkünse en sade faktör yapısına ulaşmaktır. Varimax döndürmenin faktörlerin dikey döndürülmesinin sağlanmasında başarılı bir analitik yaklaşım olduğu ispatlanmıştır. Dikey döndürmenin sıklıkla kullanılmasının bir diğer nedeni de eğik döndürme uygulamasının analitik yöntemlerinin henüz tam geliştirilmemiş olması ve bazı çelişkiler barındırmasından dolayıdır (Hair ve diğ., 2006).

**Tablo 2.11. Temel Bileşenler Analizi Faktör Yükleri Matrisi**

	Faktör Yükleri			
	Yetki Devri	Psikolojik Güçlendirme	Algılanan Sosyal Kaytarma	Amire Güven
<b>Madde ler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Yetki Devri 4	,79	,03	-,21	-,07
Yetki Devri 2	,73	-,017	,08	,23
Yetki Devri 5	,73	,019	-,19	-,03
Yetki Devri 1	,61	,059	,08	,33
Yetki Devri 3	,51	,073	-,21	-,01
Psk. Güç. 12	<b>,53</b>	<b>,43</b>	,12	,07
Psk. Güç. 11	<b>,50</b>	<b>,42</b>	,06	,16
Psk. Güç. 10	<b>,49</b>	<b>,48</b>	,13	,15
Psk. Güç. 9	<b>,44</b>	<b>,43</b>	,04	,24
Psk. Güç. 1	,10	,78	-,09	,01
Psk. Güç. 3	,06	,76	-,11	,09
Psk. Güç. 2	-,03	,73	-,00	-,02
Psk. Güç. 4	,03	,71	,03	-,01
Psk. Güç. 5	-,00	,69	-,14	,00
Psk. Güç. 7	-,02	,64	-,07	,09
Psk. Güç. 8	,31	,63	,03	,20
Psk. Güç. 6	,24	,59	,03	,19
A. Sos. Kay. 10	-,07	-,03	,81	-,08
A. Sos. Kay. 6	-,08	-,01	,81	-,11
A. Sos. Kay. 7	-,12	-,00	,79	,01
A. Sos. Kay. 9	-,03	-,07	,77	-,03
A. Sos. Kay. 11	-,02	-,07	,74	-,01
A. Sos. Kay. 12	,06	,00	,73	-,16
A. Sos. Kay. 8	-,02	-,14	,70	-,09
A. Sos. Kay. 4	,00	,09	,65	-,18
A. Sos. Kay. 5	,05	,05	,61	-,08
A. Sos. Kay. 1	,13	,03	,60	-,25
A. Sos. Kay. 13	-,01	-,19	,57	-,25
A. Sos. Kay. 3	-,17	,09	,52	,01
A. Sos. Kay. 1	-,00	-,22	<b>,33</b>	-,10
Amire Güven 3	,12	,22	-,38	<b>,80</b>
Amire Güven 2	,07	,23	-,40	<b>,77</b>
Amire Güven 4	,04	,23	-,37	<b>,76</b>
Amire Güven 5	,19	,20	-,38	<b>,75</b>
Amire Güven 1	,05	-,02	-,48	<b>,56</b>
Yetki Devri 6	<b>,14</b>	<b>,03</b>	<b>,11</b>	<b>,11</b>

Tablo 2.11’de psikolojik güçlendirme ölçeğindeki 9., 10., 11., 12. soruların kendi faktörü dışında başka bir faktöre daha çok yüklendikleri, algılanan sosyal kaytarma

ölçeğindeki 2. ve yetki devri ölçeğindeki 6. maddelerin ise kendi faktörlerine az yüklendikleri görülmektedir.

Araştırmadaki tüm değişkenler üzerinden yapılan geçerlilik ve güvenirlik analizlerinde elde edilen sonuçlardan, psikolojik güçlendirme ölçeğindeki 9., 10., 11. ve 12., yetki devri ölçeğindeki 6. ve amirin sosyal kaytarması ölçeğindeki 2. soruların analiz dışına çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu sorular çıkartılıp tekrar bileşenler analizi uygulandığında, Tablo 2.12’de görüleceği üzere yorumlanabilir bir bileşen yapısı elde edilmiştir.



**Tablo 2.12. Yeniden Düzenlenmiş Temel Bileşenler Analizi Faktör Yükleri Matrisi**

	Faktör Yükleri			
	Yetki Devri	Psikolojik Güçlendirme	Algılanan Sosyal Kaytarma	Amire Güven
Maddeler	1	2	3	4
Yetki Devri 4	,85	,10	-,18	-,04
Yetki Devri 5	,81	,07	-,13	-,00
Yetki Devri 2	,72	,02	,11	,20
Yetki Devri 3	,63	,12	-,14	,05
Yetki Devri 1	,61	,08	,12	,30
Psk. Güç. 3	,08	,79	-,07	,03
Psk. Güç. 1	,08	,78	-,07	,13
Psk. Güç. 4	-,03	,75	,02	,00
Psk. Güç. 5	,02	,72	,05	,01
Psk. Güç. 2	-,00	,72	-,13	,02
Psk. Güç. 6	-,00	,65	-,04	,13
Psk. Güç. 7	,23	,62	,05	,19
Psk. Güç. 8	,19	,59	,05	,18
A. Sos. Kay. 10	-,04	-,04	,81	-,06
A. Sos. Kay. 6	-,00	-,02	,80	-,09
A. Sos. Kay. 7	,20	-,00	,79	-,13
A. Sos. Kay. 9	,05	-,08	,76	-,05
A. Sos. Kay. 11	,30	-,08	,74	-,02
A. Sos. Kay. 12	-,07	-,00	,73	,06
A. Sos. Kay. 8	-,07	-,16	,69	-,04
A. Sos. Kay. 4	,02	,09	,65	,01
A. Sos. Kay. 5	,05	,05	,62	,05
A. Sos. Kay. 1	-,13	,04	,58	,13
A. Sos. Kay. 13	-,04	,07	,54	-,18
A. Sos. Kay. 3	,05	-,18	,53	-,04
Amire Güven 3	,14	,21	-,29	,84
Amire Güven 4	,08	,22	-,28	,82
Amire Güven 2	,11	,22	-,31	,82
Amire Güven 5	,21	,19	-,29	,80
Amire Güven 1	,05	-,04	-,43	,61

Güvenilirlik ve faktör analizi sonucunda analizlerde kullanılmayacak sorular atıldıktan sonra her değişken için ortalama ve standart sapma değerleri ve Cronbach Alfa katsayıları elde edilmiştir. Bu değerler Tablo 2.13'de yer almaktadır.

**Tablo 2.13. Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapmaları ve Güvenilirlik Katsayıları**

	Yetki Devri	Psikolojik Güçlendirme	Algılanan Sosyal Kaytarma	Amire Güven
<b>Ortalama</b>	2,56	3,91	2,36	3,52
<b>Standart Sapma</b>	0,05	0,04	0,04	0,07
<b>Cronbach Alfa Katsayıları</b>	0,80	0,87	0,91	0,92

### 2.6.2. Araştırmanın Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla uygulanan korelasyon ve düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

#### 2.6.2.1. Korelasyon Analizleri

Temel değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığını ve ilişki olması durumunda ilişkinin yönünü ve kuvvetini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2.14’de değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren Pearson korelasyon katsayısı tablosu yer almaktadır.

**Tablo 2.14. Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu**

	Yetki Devri	Psikolojik Güçlendirme	Algılanan Sosyal Kaytarma	Amire Güven
<b>Yetki Devri</b>	1	0,27**	-0,15*	0,31**
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	0,27**	1	-0,09	0,32**
<b>Algılanan Sosyal Kaytarma</b>	-0,15*	-0,09	1	-0,54**
<b>Amire Güven</b>	0,31**	0,32**	-0,54**	1

\*\*p<0,01

\*p<0,05

Tablo 2.13’de görüleceği üzere, algılanan yetki devri ile psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu bir ilişki ( $r = 0,27$ ,  $p < 0,01$ ) tespit edilmiştir. Yetki devri ile amirin algılanan sosyal kaytarması arasında ise olumsuz ( $r = -0,15$ ,  $p < 0,05$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Amire güvenle psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu bir ilişki ( $r = 0,32$ ,  $p < 0,01$ ) bulunurken, amire güven ve amirin algılanan sosyal kaytarması arasında ise olumsuz yönde ( $r = 0,54$ ,  $p < 0,01$ ) bir ilişki tespit edilmiştir.

### 2.6.2.2. Regresyon Analizleri

Araştırmanın hipotezleri yetki devri ile psikolojik güçlendirme algısı ( $H_1$ ) ve yetki devri ile amirin algılanan sosyal kaytarması ( $H_2$ ) arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerde amire güvenin düzenleyici etkisi ( $H_3$  ve  $H_4$ ) ile ilgilidir. Bu hipotezleri test etmek üzere her bir bağımlı değişken için düzenleyici değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır.

Baron ve Kenny (1986) düzenleyici değişkeni, bağımsız bir değişkenle bağımlı bir değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve/veya yönünü etkileyen nicel ya da nitel bir değişken olarak tanımlamaktadır. Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin gücünü arttırabilmekte veya azaltabilmekte, bazen de bu ilişkinin yönünü değiştirebilmektedir.

Bir değişkenin düzenleyici değişken olarak kabul edilmesi için bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında ilişki olması ve regresyon denklemindeki bağımsız ve düzenleyici değişkenlerden oluşan etkileşim terimiyle bağımlı değişken arasında ilişki olması gereklidir. Ancak, düzenleyici değişken ile bağımlı değişken arasında ilişki olması zorunlu değildir (Aiken ve West, 1991).

Düzenleyici değişkenli regresyon analizine geçmeden önce, Aiken ve West’in (1991) önerdiği işlemler uygulanmıştır. İlk adımda düzenleyici değişkenler arasındaki çoklu bağlantı olasılığını ortadan kaldırmak için düzenleyici değişkenler ve bağımsız değişkenler merkezleştirilmiş, ikinci adımda bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin çarpımından oluşan etkileşim terimi elde edilmiştir.

Düzenleyici değişkenli regresyon analizinin ilk aşamasında bağımsız ve düzenleyici değişkenler ile bağımlı değişken arasında regresyon uygulanmaktadır. İkinci aşamada ise regresyon denkleminde etkileşim terimi eklenmektedir.

Bu çalışmada, H<sub>1</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri yetki devri ile psikolojik güçlendirme algısı ve bu ilişki de amire güvenin düzenleyici etkisi ile ilgilidir. Bu hipotezleri test etmek üzere yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 2.15’de yer almaktadır.

**Tablo 2.15. Psikolojik Güçlendirme Algısı için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	I. Aşama	II. Aşama
Yetki Devri	0,12	0,11*
Amire Güven	0,18	0,18**
Yetki Devri x Amire Güven		0,27
F	16,19	10,90
d.f	2	3
R <sup>2</sup>	0,11	0,12
ΔR <sup>2</sup>	0,12	0,10

Bağımlı Değişken: Psikolojik Güçlendirme Algısı

\*\*p<0,01

\*p<0,05

Tablo 2.15’de yer alan analiz sonuçlarına göre algılanan yetki devri ile psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu yönde (b=0,11, p<0,05) bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla H<sub>2</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Amire güven ile yetki devrini içeren etkileşim terimi ise istatistiki olarak anlamlı (b=0,27, p>0,05) değildir. Diğer bir ifadeyle, yetki devri ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide amire duyulan güven düzenleyici etkiye sahip değildir. Ancak çalışmada ön görülmeyen fakat analiz sonuçlarında ortaya çıkan dikkat çekici bir bulgu amire duyulan güvenle psikolojik güçlendirme arasındaki olumlu yönde (b=0,18, p<0,05) bir ilişki bulunmasıdır.

Bu çalışmanın diğer hipotezleri olan H<sub>2</sub> ve H<sub>4</sub> ise yetki devri ile amirin algılanan sosyal kaytarması ve bu ilişki de amire güvenin düzenleyici etkisi ile ilgilidir. Bu hipotezleri test etmek üzere yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 2.16’da yer almaktadır.

**Tablo 2.16. Algılanan Sosyal Kaytarma için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	I. Aşama	II. Aşama
Yetki Devri	0,20	0,20
Amire Güven	-0,41	-0,41**
Yetki Devri x Amire Güven	-0,00	-0,00
F	53,46	35,39
d.f	2	3
R <sup>2</sup>	0,30	0,30
ΔR <sup>2</sup>	0,30	0,30

Bağımlı Değişken: Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması

\*\*p<0,01

\*p<0,05

Tablo 2.16’da yer alan analiz sonuçlarına göre algılanan yetki devri ile amirin algılanan sosyal kaytarması arasındaki ilişki anlamlı (b=0,20, p>0,05) değildir. Dolayısıyla, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Regresyon denklemindeki etkileşim terimi de istatistiki olarak anlamlı değildir (b=-0,00, p>0,05). Dolayısıyla, H<sub>3</sub> hipotezi de reddedilmiştir. Diğer bir ifadeyle, yetki devri ile amirin algılanan sosyal kaytarması arasındaki ilişkide amire duyulan güven düzenleyici etkiye sahip değildir. Öte yandan, analiz sonuçlarında ortaya çıkan diğer bir bulgu ise amire duyulan güvenle amirin algılanan sosyal kaytarması arasındaki olumsuz yönde (b=-0,41, p<0,05) bir ilişki bulunmasıdır.

## SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLAR

Bu çalışma, amirlerin yönetsel bir araç olarak kullandıkları yetki devrini, çalışanların psikolojik güçlendirme olarak mı yoksa amirin yaptığı bir sosyal kaytarma olarak mı algıladıklarını belirlemek ve bu ilişkilerde amire duyulan güvenin düzenleyici rolünün olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın temel amacı göz önünde bulundurularak, tasarlanan alan çalışması için hedef kitle seçilirken çalışanların amirlerinin sosyal kaytarma davranışlarını gözlemleyebilecekleri bir ortamda çalışıyor olmalarına dikkat edilmiştir. Bu bağlamda, araştırma Ankara'da faaliyet gösteren ve proje grupları şeklinde çalışan bir kamu kurumunun çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemi 243 çalışandan oluşmaktadır. Çalışmada veriler yetki devrini, psikolojik güçlendirme algısını, amirin algılanan sosyal kaytarmasını ve amire duyulan güveni sorgulayan bir anket aracılığıyla toplanmıştır.

Araştırma sonucunda, katılımcıların yetki devri ile psikolojik güçlendirme algıları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, yetki devri arttıkça çalışanlar kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmektedirler. Elde edilen bu bulgu, literatürde yer alan sınırlı sayıdaki benzer çalışmaların sonuçlarıyla da (Konzack ve diğ., 2000; Arslantaş ve diğ., 2007) uyumludur. Çalışmanın diğer bir bulgusu, yetki devri ile çalışanların amirlerinin sosyal kaytarmasına ilişkin algıları arasında bir ilişki olmadığını göstermiştir. Diğer bir ifadeyle, astlar yetki devrini amirin sosyal kaytarması olarak algılamamakta, yetki devredildikçe kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmektedirler.

Amirin, karar verme yetkisini çalışanlarla paylaşması, çalışanın örgüt içindeki kendi pozisyonuna saygı duymasına, öz güveninin artmasına ve kendisini örgütle bütünleştirmesine katkı sağlaması açısından oldukça önemlidir. Bu durumda yetki devri uygulamalarının çalışanların içsel görev motivasyonlarını ve işe ilişkin öz yeterlilik duygularını ifade eden psikolojik güçlendirme algısını da olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Bunun yanında, yetki devri aynı zamanda çalışanlar ile amir

arasındaki etkileşimi kuvvetlendirmekte, dolayısıyla çalışanlar tarafından amiriyle bir yakınlaşma şekli olarak da algılanabilmektedir. Bu durum, Türk toplumunda hakim olan paternalizmle (Aycan ve Kanungo, 2000) açıklanabilir. Paternalist toplumlarda üst ve ast arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkilere benzemektedir. Bu ilişkide, üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olan kararları vermek, onu adeta bir ebeveyn gibi koruyup kollamaktır (Aycan, 2000). Paternalist ilişkide çalışanlar, örgüt ortamını aile ortamı gibi algılamakta, amirlerine itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da amirlerine yardım etmekte ve amirin otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek amirin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar (Erben, 2004). Paternalist lider için çalışan birçok kişinin, örgütlerini, daha yüksek ücret veya daha iyi imkanlar için terk etmeyecekleri varsayılmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008). Pellegrini ve Scandura (2006) Türkiye’de yürüttükleri çalışmalarında, paternalist liderlik tarzının iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Aycan ve Kanungo (2000) çalışmalarında paternalizmin katılımcı kültürü teşvik ettiğini, ayrıca paternalist yöneticilerin de çalışanları güçlendirmeyi teşvik edici bir yöneticilik anlayışına sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Paternalist bir toplumda karar verme yetkisinin devredilmesi, çalışanın kendisini yöneticisine daha yakın hissetmesini, kendisini desteklediğini düşünmesini sağlayabilir. Bu durumda, yetkinin devredilmesinin çalışan tarafından bir sosyal kaytarma olarak algılanmaması doğal görünmektedir. Bu bağlamda gelecek araştırmalarda, yetki devri ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide, paternalist liderlik davranışlarının da etkili olabileceği göz önünde bulundurulabilir.

Diğer taraftan, yetki devri ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki olumlu ilişkinin veri toplanan grubun özellikleri ile ilgili olabileceği de düşünülmektedir. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların %70’inin öğrenim seviyesi üniversite ve üstü düzeydedir. Nitekim, literatürde yer alan bazı çalışma sonuçlarına göre, yöneticiler bilgi ve beceri düzeyini yüksek olarak değerlendirdikleri çalışanlarına daha fazla yetki devretmeyi tercih etmektedirler (örn; Leana, 1986; Dewhirst ve diğ. 1987). Öte yandan, yine literatürde kendilerini güçlendirilmiş hissedilen çalışanların genelde yüksek düzeyde eğitim görmüş bireyler olduklarına ilişkin sonuçlar da bulunmaktadır (örn; Spreitzer ve diğ., 1999; Kober ve diğ., 1999). Bu çalışma sonuçlarına göre de çalışanların psikolojik

güçlendirme algılarına ilişkin ortalama değerleri oldukça yüksektir. Bu durumda çalışanların, amirlerinin kendilerinin sahip olduğu yeterlilikten dolayı da yetki devri yaptığını düşünebildikleri, dolayısıyla da yetki devredilmesini amirin yaptığı bir kaytarma olmaktan ziyade, başarılarından dolayı kendilerine sağlanan bir ödül veya olumlu bir geri bildirim olarak da değerlendirdikleri söylenebilir.

Çalışmada tespit edilen diğer bir sonuç ise yetki devri ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide amire duyulan güvenin düzenleyicilik etkisine sahip olmadığıdır. Diğer bir ifadeyle, yetki devrinin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi amire duyulan güvenin derecesine bağlı değildir. Çalışmada daha önce ön görülmemiş olan fakat analiz sonuçlarında ortaya çıkan dikkat çekici bir sonuç ise, amire duyulan güvenin psikolojik güçlendirme üzerindeki doğrudan ve olumlu etkisidir. Dolayısıyla bu çalışmada amire duyulan güven düzenleyici bir değişken değil, psikolojik güçlendirme algısı üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olan bir değişken olarak tespit edilmiştir. Amire duyulan güvenin psikolojik güçlendirme algısını arttırdığına ilişkin bu bulgu literatürde yer alan çalışmaların (Mishra ve Spreitzer, 1998; Koberg ve diğ. 1999; Peccei ve Rosenthal 2001; Ergeneli ve diğ. 2007; Barton ve Barton 2011) sonuçlarıyla da uyumludur.

Zand'a (1972) göre çalışanlar güven ortamında fikir ve duygularını daha fazla paylaşabilmekte ve karar verme süreçlerine daha çok katılmaktadırlar (Perry, 2004). Güvenle birlikte yöneticinin kendisini destekleyeceğine olan inancın artması, çalışanın kendini örgütsel ortamda rahat ve huzurlu hissetmesine yol açmaktadır (Bijlsma ve Vant de Bunt, 2003). Güven ilişkisi oluştuğunda oluşan bu fikir ve duyguların ifade edildiği destekleyici ortam, bireyin gelişimine de imkan tanıyacak, bu da özyeterlilik duygusunun artmasına sebep olacaktır. Bütün bunlar çalışanın işini daha anlamlı bulması, işinde daha etkili olması, işinde yeterli olduğunu ve işinde seçim hakkının kendisinde olduğunu düşünmesi anlamına gelen psikolojik güçlendirme algısını etkileyecektir.

Çalışmanın diğer bir bulgusu da yetki devri ile amirin algılanan sosyal kaytarması arasındaki ilişkide amire duyulan güvenin düzenleyicilik etkisine sahip olmadığıdır.



Ancak, yine çalışmada ön görülmeyen fakat analiz sonuçlarında ortaya çıkan önemli bir diğer sonuç, amire duyulan güvenin amirin algılan sosyal kaytarması üzerindeki doğrudan ve olumsuz etkisidir.

Amire duyulan güvenin amirin algılanan sosyal kaytarması üzerindeki doğrudan ve olumsuz etkisi Türkiye’de hakim olan görece kolektivism (Hosftede, 1980) kültürüyle açıklanabilir. Güven konusunda ülkenin sahip olduğu kültür önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle kolektivist kültürlerde bireyci kültürlerle göre güvenin daha kolay geliştiği belirtilmektedir (Fukuyama, 1996; Whitener ve diğ. 1998). Huff ve Kelly (2003) kolektivist kültürlerde kendi iç grubuna duyulan güvenin, dış gruplara duyulan güvenden fazla olduğunu belirtmektedirler. Bu durum kolektivist kültürlerin ilişki temelli güveni daha ön plana aldıklarının bir göstergesidir. Pellegrini ve Scandura’ya (2006) göre de kolektivist kültürler için ilişkilerin normatif yönü daha ağırlıklıyken, bireyci kültürler için ilişkilerin araçsallığı daha önemli olmaktadır. Branzei ve diğ.’nin (2007) çalışmaları sonucunda kolektivist kültürlerde bireylerin güvenme kararını güvenilen kişiyle ilişkileri çerçevesinde aldığını, bireyci kültürlerde ise yeterlilik, dürüstlikle ilişkili kişisel özelliklere göre aldığını belirlemişlerdir. Diğer taraftan, Pellegrini ve Scandura (2006), ilişkilerin devamını önemseyen kolektivist toplumlarda çalışanların yöneticilerinin güven sarsabilecek davranışlarını daha hoşgörülü karşılayabileceklerini öne sürmektedirler. Yener ve Aykol’un (2010) etnografik araştırma yöntemini kullanarak yaptıkları çalışma sonucuna göre, amirleri çalışanlarına güven duyduklarında onların etik olmayan davranışlarını göz ardı edebilmektedir. Bu durum güvenin sosyal kaytarma algısını azaltabileceğini açıklamaktadır.

Konuya araçsallık açısından bakıldığında, amirle çalışan arasında karşılıklı ilişkiler neticesinde güven artıyor ve geliyorsa, taraflar içli dışlı olabilmekte ve kişisel ilişkiler için gereklerinin önüne geçebilmektedir. Bu durumda çalışanın amirle ilişkilerinde amirin sosyal kaytarma davranışlarını göz ardı edilebileceği düşünülebilir. Dolayısıyla burada amirle çalışan arasındaki güven ölçüsü amirin davranışlarının değerlendirilmesinde önemli olmaktadır. Bu yaklaşım araştırmanın örneklem grubunun sahip olduğu özellikler ile uyumludur. Araştırmanın yapıldığı kurum çalışanları arasında yakın, sıcak ve dostane ilişkiler gözlenmiştir. Bu durumunun araştırma

sonuçları ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Amir ve çalışanlar arasındaki yakın ve samimi ilişkilerin çalışanların amirin yaptığı kaytarmayı algılamamasına neden olabileceği ileri sürülebilir.

Bu çalışma literatüre çeşitli açılardan katkılarda bulunmuştur. Örgütsel davranış alanında, sosyal kaytarmayla ilgili çalışmaların ağırlıklı olarak çalışanın sosyal kaytarması ve çalışanın çalışma arkadaşlarının sosyal kaytarma algısına yoğunlaştığı görülmektedir. Bu çalışmada ise amirin algılanan sosyal kaytarması incelenmiştir. Ayrıca, yetki devrinin çalışanlar tarafından amirin sosyal kaytarma davranışı olarak da değerlendirilebileceği literatürde kavramsal olarak önerilirken bu çalışmada ampirik olarak incelenmiştir. Öte yandan, bu çalışma amirin davranışlarını değerlendirirken güvenin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İleriki çalışmalarda amirin algılanan kaytarmasını belirleyen diğer faktörlerin etkisi de incelenebilir.

Sonuç olarak bu çalışmaya katılan bireylerin uygulanan ankete verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; yetki devrinin çalışanlar tarafından psikolojik güçlendirme olarak algılandığı, amire güvenin de psikolojik güçlendirme algısı üzerinde doğrudan etkili olduğu ancak çalışanlar amirlerine güvenmediklerinde amirlerinin sosyal kaytarmada bulduklarını algıladıkları ortaya konulmuştur. Bu durumda amire duyulan güven iş ortamında önemli görünmektedir, çünkü amire duyulan güven yüksek olduğunda kendisini güçlendirilmiş hisseden birey bu güven eksikliğinde amiri kaytaran biri olarak değerlendirmektedir. Elde edilen bu bulgulardan yola çıkarak amirlere yönelik bazı önerilerde bulunmak mümkündür.

Yetki devri çalışanlar açısından korkulan bir durum değildir, çalışanlar yetki devralmayı hazırlar. Bu durumda amirler, yetkin gördükleri çalışanlarına yetki devretmekten kaçınmamalıdır. Amir yetki devrettikçe çalışan yetkinleşecek, yetkinleştikçe de daha fazla yetki devralmak konusunda istekli davranabilecektir. Bu durum, örgütlerde amir ve çalışan uyumunu sağlayarak, amirlerin de yetki devriyle yönetsel işlerine daha çok zaman ayırabilmesine imkan tanıyacaktır. Bunun yanında, çalışanlar yetkinleştikçe fikir ve önerileriyle de örgütsel faaliyetlere katkıda bulunacak, dolayısıyla kişi ve örgüt uyumu da artacaktır.

Bu çalışma amire duyulan güvenin de örgütsel ortamda son derece önemli olduğunu göstermektedir. Amire duyulan güven çalışanın işinde kendisini daha güçlü hissetmesine neden olacak bu da çalışanın örgüte daha fazla katkıda bulunmasını sağlayacaktır. Dirks ve Ferrin (2002) özellikle örgüt içerisinde amire güvenin örgütsel sonuçlar üzerinde çalışma arkadaşlarına ve örgüte güvenden daha önemli olduğunu belirtmektedirler. Whitener ve diğ. (1998) çalışmalarında amirin güven ilişkisini başlatan taraf olması gerektiğini savunmaktadır. Bu durum karşılıklı güven ilişkisinde amirin önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Amirin davranışları da güven oluşumunda etkilidir (Serva ve diğ. 2005, Erdem, 2003). Bijlsma ve Van de Bunt'a (2003) göre güven söz konusu olduğunda özellikle çalışanların, amirlerinin sadece birkaç davranışıyla ilgilendiğini ifade etmektedirler. Wells ve Kipnis'in (2001) çalışması da bu görüşü desteklemektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre çalışana duyulan güvende astların işlerinde ne kadar iyi olduklarının ve kişisel karakterlerinin eşit oranda etkili olduğu ancak, amire duyulan güvende ise amirin kişisel karakterine ilişkin özelliklerin daha etkili olduğu belirlenmiştir. Knoll ve Gill (2011) çalışmalarında astlara duyulan güvende astların becerilerinin daha ön planda, amire duyulan güvende ise dürüstlüğün ve yardımseverliğin daha önemli olduğu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla, amirler güven oluşumunu sağlayabilmek için çalışanlarıyla ilişkilerinde dürüstlük, yardımseverlik gibi karşılıklı iletişimlerini kuvvetlendirebilecek unsurlara daha özenli yaklaşmalıdırlar.

Bu çalışmanın hipotezlerinde yer almamakla birlikte, korelasyon sonuçlarına göre yetki devri ile amire duyulan güven arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Yetki devrinin çalışanın amire güven duymasına neden olarak da kendisini daha fazla güçlendirilmiş hissetmesine sebep olması muhtemeldir. Nitekim, Whitener ve diğ. (1998) yetki devrini, çalışanın güvenini sağlamaya yönelik davranışlardan biri olarak ele almışlardır. Buna göre, yetki devri amirin güvenilir olarak algılanmasına neden olabilmektedir. Ancak bu çalışmada amire güvenin yetki devri-psikolojik güçlendirme algısı ilişkisinde aracı etkisi incelenmemiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalar yetki devri ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide güvenin aracılık etkisini inceleyebilir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bir takım kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışmanın önemli bir kısıtı verilerin tek bir örgütten toplanmış olmasıdır. Bu yüzden sonuçlar ancak araştırmaya katılan örgüte benzer örgütlere genelleştirilebilir. İlerde yapılacak benzer çalışmalarda ulusal ve uluslararası ortamda faaliyet gösteren farklı örgütlerdeki çalışanlar da araştırmaya dahil edilebilir. Çalışmanın farklı örgütlerde ve kültürlerde tekrarlanması çalışma sonuçlarının genellenebilirliğine katkı sağlayacaktır. Öte yandan, bu çalışma bir kamu kuruluşunda faaliyet gösteren proje grupları ile sınırlıdır. İleride yapılacak çalışmalarda kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren proje grupları arasındaki farklılıklarda göz önüne alınabilir.

Bu çalışmanın ikinci bir kısıtı kesitsel bir araştırma olmasından kaynaklanmaktadır. Kesitsel araştırmada veriler ayrı zaman diliminde toplandığı için değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini de dikkatli yorumlamak gerekmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda ardışık bir araştırma yöntemi yani verilerin farklı zamanlarda toplanması bu kısıtı engelleyebilir.

Bu çalışmada üçüncü bir kısıt verilerin sadece tek kaynaktan toplanmış olmasıdır. Verilerin tek kaynaktan toplanmış olmasının “ortak yöntem varyansı” denilen probleme neden olabileceği göz ardı edilmemelidir. Özellikle çalışmalarda yetki devrine ilişkin objektif bir ölçüm yapısı elde etmek için hem astlar hem de üstlerden veri elde edilmesi önerilir (Schriesheim, 1998). Ancak bu çalışma kapsamında yer alan değişkenler çalışanların algısına dayanmaktadır. Dolayısıyla kişinin algısı bir başka kişi tarafından gözlemlenmeyeceği için veriler çalışanın kendisinden toplanmıştır.

## KAYNAKÇA

- Aiken, L. S. ve West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Akgül, A. ve Çevik O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Akın B. Ve Peker A. (2002). Yöneten ve Yönetilenlerin Bakış Açısıyla Yetki Devri Kavramı: Selçuk Üniversitesi Örneği. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs, 626-638.
- Ansari M. A., Bui L. B., Aafaqi R. (2007). *Leader- Member Exchange and Work Outcomes: The Mediating role of Perceived Delegation in the Malaysian Business Context*. Presented at the Academy of Management (International Management Division), Philadelphia.
- Ansari M. A., Bui L. B., Aafaqi R. (2009). *Perceived Delegation and Work Outcomes: The Moderating Role of Cultural Orientatitons in the Malaysian Business Context*. Academy of Management, Chicago.
- Arı, Sağlam, G. (2003). *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Arı, Sağlam, G. ve Tunçay A. (2010). Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4).

- Arslandaş C. C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 227-240.
- Aryee S, Budhwar P. S. ve Chen Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Aryee, S. ve Chen, Z. X. (2006). Leader-member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes. *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- Atoum, A. O. ve Farah, A. M. (2001). Social Loafing and Personal Involvement among Jordanian College Students. *The Journal of Social Psychology*, 133, 785-789.
- Aycan Z. ve Kanungo R. N. (2000) 'Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri'. *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. içinde, Aycan Z. (Editör), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z. (2000). Paternalizm: Özgün Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. May 25-27, Nevşehir.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barton H. ve Barton C. (2011), Trust and Psychological Empowerment in the Russian Work Context, *Human Resource Management*, 21 (3), 201-208.

- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, Theory and Research and Managerial Application*. Third Edition, New York: Free Press.
- Bauer, T. N ve Green, S. G. (1996). The Development of Leader- Member Exchange: A Longitudinal Test, *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1538-1567.
- Benton, A., Gelber, E., Kelley, H. ve Liebling, B. (1969). Reactions to Various Degrees of Deceit in a Mixed-Motive Relationship. *Journal of Personality Social Psychology*, 12, 170-180.
- Bhattacharya, R., Devinnney, T. M. ve Pillutla, M. M. (1998). A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *Academy of Management Journal*, 23 (3), 459-472.
- Bigley, G. A. ve Pearce J. L. (1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 405-421.
- Bijlsma K. M. ve Van De Bunt G. G. (2003). Antecedents of Trust in Managers: “A Bottom Up” Approach. *Personnel Review*, 32 (5), 638-664.
- Bogler, R. ve Somech A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teacher's Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Bolin, A. U. (2002). *The Relationships among Personality, Process, and Performance in Interactive Brainstorming Groups*. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences & Engineering, 63(6-B), 3063.
- Branzei, O., Vertinski, I. ve CampIi, R. D. (2007). Culture-Contingent Signs of Trust in Emergent Relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 61-82.

- Brickner, M. A., Harkins, S. G. ve Ostrom T. M. (1986). Effects of Personal Involvement: Thought- Provoking Implications for Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (4), 763-770.
- Brockner J. (2002). Making Sense of Procedural Fairness: How High Procedural Fairness Can Reduce or Heighten The Influence of Outcome Favorability. *Academy of Management Review*, 27 (1), 58-76.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. ve Martin, C. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 6. Baskı, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. 5. Baskı, Ankara: Pegem Yayınevi.
- Can H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Caudron, S. (1995). Delegate for Results. *Industry Week*, 244 (3), 27-30.
- Certo S. (1989). *Principles of Modern Management: Functions and Systems*. Fourth Edition, Boston: Allyn & Bacon.
- Chan, K. W., Huang, H. ve Ng, P. M. (2008) Managers' Conflict Management Styles and Employee Attitudinal Outcomes: The Mediating Role of Trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25 (2), 277-295.
- Charbonnier, E., Huguet, P., Brauer, M., ve Monteil, J. M. (1998). Social Loafing and Self-beliefs: People's Collective Effort Depends on the extent to which They



- Distinguish Themselves as Better than Others. *Social Behavior and Personality*, 26 (4), 329-340.
- Chebat J. C. ve Kollias P. (2000). The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations. *Journal of Service Research*, 3 (1), 66-81.
- Chen, Z. X. ve Aryee, S. (2007). Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of Cultural Context of Mediating Processes in China. *Academy of Management Journal*, 50, 226-238.
- Choong Y. O., Wong, K. L. ve Lau, T. K. (2011). Psychological Empowerment and Organizational Commitment in The Malaysian Private Higher Education Institutions: A Review and Research Agenda. 2nd International Conference on Business and Economic Research Proceeding.
- Chow, I. H., Wing-Chun, L. T., Sha, Z. ve Hong, J. (2005). The Impact of Developmental Experience, Empowerment, And Organizational Support On Catering Service Staff Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 25 (3), 478-495.
- Comer, D. R. (1995). A Model of Social Loafing in Real Work Groups. *Human Relations*, 48, 647-667.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Corsun, D. L. ve Enz, C. A. (1999). Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships. *Human Relations*, 52 (2), 205-224.

- Coşkun, R. (2002). “Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)”, içinde Dalay, I., Coşkun R ve Altunışık R. (Editörler) *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. (12. Bölüm), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Creed, D. R. ve Miles, R. E. (1996). “Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls”. içinde R. M. Kramer. ve T. R. Tyler (Editörler), *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 16-38. Thousands Oaks, USA: Sage Publications.
- Cunningham, I., Hyman, .J. ve Baldry, C. (1996). Empowerment: The Power To Do What? *Industrial Relations Journal*, 27 (2), 143-154.
- Çelik, K. (2003). “Örgütsel Kontrol”. içinde Elma C. ve Demir K. (Editörler), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, (4. Bölüm), Ankara: Anı Yayıncılık.
- D'Annunzio-Green ve N. Macandrew J. (1999). Re-empowering the Eempowered - The Ultimate Challenge?. *Personnel Review*, 28 (3), 258-278.
- Dewettinck, K., Singh, J. ve Buyens, D. (2003). *Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes. Working Paper: Ghent University Faculty of Economics and Business Administration & Vlerick Leuven Gent Management, School No: 210, 1-29.*
- Dewhirst, H.D., Metts, V. ve Ladd, R. T. (1987). *Exploring the Delegation Decision: Managerial Responses to Multiple Contingencies*, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans.
- Dicle A. (1971). Modern Örgütlerde Yetki ve Kullanışı, *Sevk ve İdare Dergisi*, 29.

- Dimitriades, Z. S. (2005). Employee Empowerment in the Greek Context. *International Journal of Manpower*, 26 (1), 80-92.
- Dimitriades, Z. ve Kufidu S. (2004). Individual, Job, Organizational and Contextual Correlates of Employment Empowerment: Some Greek Evidence. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 9 (2), 36-43.
- Dirks, K. T. (1999). The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12 (4), 450-467.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.
- Dowson, R. (1995). *Güvenli Karar Alma Rehberi*. Çeviri: Eshar Kütevin ve Ziya Kütevin. İstanbul: İnkılap Kitap Evi.
- Earley, P. C. (1989). Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.
- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.
- Efil İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

- Elma, C. (2003). “Yönetimsel Etkililiğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri”. içinde Elma C. ve Demir K. (Editörler), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, (9. Bölüm), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Editör Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2008). The Relationship Between Paternalist Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. F. Erdem (Editör). *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara.
- Erdost, H. E. (1996). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Yetki Devri Konusundaki Tutumları, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi.
- Ergeneli, A., Arı, Sağlam, G. ve Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Fayol, H. (1949). “General Principles of Management, From General and Industrial Management”, Pitman, Chapter 4, trans. Constance Storrs. içinde Derek S. Pugh

(Editör) *Organizational Theory*, Fourth Edition 1997, Selected Readings, , USA: Penguin Books.

Fukuyama F. (1995). The Economics of Trust. *National Review*, 47 (15), 42-43.

Fukuyama, F. (1996) *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. 1 st Edition, Newyork: Free Press Paperbacks.

Gagne, M., Senecal, C. B. ve Koestner, R. (1997). Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model, *Journalof Applied Social Psychology*, 27 (14), 122-40.

George, J. M. (1992). Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations. *Academy of Management Journal*, 35, 191-192.

Gomez, C. ve Rosen, B. (2001). The Leader-Member Exchange as a link between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group Organization Management*, 26 (1), 53-69.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tahtam, R. L (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Hançer, M. ve George T. (2003). Psychological Empowerment of Non-supervisory Employees Working in Full-service Restaurants. *Hospitality Management*, 22 (1), 3-16.

Harkins, S. G. (1987). Social Loafing and Social Facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23, 1-18.

Harkins, S. G. ve Szymanski, K. (1988). Social Loafing and Self-Evaluation with an Objective Standard. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24, 354-365.

- Harkins, S. G. ve Szymanski, K. (1989). Social Loafing and Group Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 934-941.
- Hart, J. W., Karau, S. J., Stasson, M. F. ve Kerr, N. A. (2004). Achievement Motivation, Expected Coworker Performance and Collective Task Motivation: Working Hard or Hardly Working?. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 984–1000.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. ve Gales, L. M. (2003). *Organization Theory: A Strategic Approach*, 6th Edition), Toronto: Prentice-Hall.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*. Çevirenler: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, İstanbul: Der Yayınları.
- Hofstede G. (1980). *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2005). *Social Psychology*. Fourth Edition, Pearson Education Limited.
- Holtz, B. C. ve Harold, C. M. (2008). When Your Manager Boss Says No! The Effects of Leadership Style and Trust on Employee Reactions to Managerial Explanations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 777-802.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.
- Hu, S. L. Y. ve Leung, L. (2003). Effects of Expectancy-Value, Attitudes and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace. *Telematics and Informatics*, 20 (4), 365-382.

- Huff, L. ve Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualistic Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14 (1), 81-90.
- Hung T. K., Chi N. W. ve Lu W. N. (2009). Exploring the Relationships Between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive. *Journal of Business Psychology*, 24, 257-270.
- Hwang, P. ve Burgers W. (1997). Properties of Trust: An Analytical View. *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 69, 67-73.
- İlgin, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Jackson, J. M. ve Williams, K. D. (1985). Social Loafing on Difficult Tasks: Working Collectively can Improve Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 937-942.
- Jones, G. R. ve George J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications For Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23 (3), 531-546.
- Karau S. J. ve Williams K. D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (4), 681-706.
- Karau, S. J. (1994). Social Loafing. *Encyclopedia of Human Behavior*, 4, 237-245.

- Karau, S. J. ve Hart J. W. (1998). Group Cohesiveness and Social Loafing: Effects of a Social Interaction Manipulation on Individual Motivation within Groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2 (3), 185-191.
- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1997). The Effects of Group Cohesiveness on Social Loafing and Social Compensation. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 1, 156-168.
- Kark, R., Shamir B. ve Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency, *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 246-255.
- Kerr, N. L. (1983). Motivation Losses in Small Groups: A Social Dilemma Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 819-828.
- Kerr, N. L. ve Brunn, S. E. (1983). Dispensability of Member Effort and Group Motivation Losses: Free-Rider Effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 78-94.
- Kerr, N. L., & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of Member Effort and Group Motivation Losses: Free-Rider Effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 78-94.
- Kidwell, R. E. ve Bennett, N. (1993). Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research. *Academy of Management Review*, 18, 429-456.
- Klagge, J. (1998). The Empowerment Squeeze - Views from the Middle Management Position. *Journal of Management Development*, 17 (8), 548-558.
- Knoke (1988). Incentives in Collective Action in Organizations. *American Sociological Review*, 53, 311-329.



- Knoll, D. L. ve Gill, H. (2011). Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates and Peers, *Journal of Managerial Psychology*, 26 (4), 313-330.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C. ve Goodman, E. A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment. *Group & Organizational Management*, 24 (1), 71-92.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T., Aysan M. A. ve Pekdemir I. (1991). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Üyeliği El Kitabı*, DPT Sosyal Planlama Başkanlığı, Ankara.
- Konczack, L. J., Stelly, D. J. ve Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leaders Behaviors: Development of Upward Feedback Instrument. *In Educational and Psychological Measurement*, 60, 301-313.
- Kramer, R. M. (1996). Divergent Realities and Convergent Dissapointments in the Hierarchical Relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work. R. M. Kramer ve T.R. Tyler (Editörler). *Trust in Organizations; Frontiers of Theory and Research*, 216-245, Thousands Oaks, ABD: Sage Publications.
- Kravitz, D. A ve Martin, B. (1986). Ringelman Rediscovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 936-941.
- Larzelere, R. ve Huston, T. (1980). The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships. *Journal of Marriage and Family*, 42, 595-604.
- Laschinger , H. K. S, Finegan J., Shamian J. ve Wilk P. (2003). Workplace Empowerment as a Predictor of Nurse Burnout in Restructured Healthcare Settings. *Longwoods Review*, 1 (3), 1-11.

- Latane, B., Williams, K. D. ve Harkins, S. (1979). Many Hands Make the Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-833.
- Leana, C. R. (1986). Predictors and Consequences of Delegation, *Academy of Management Journal*, 29 (4), 754-774.
- Leana, C. R. (1987). Power Relinquishment versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation. *Journal of Applied Psychology*, 72, 228-233.
- Lee, M. ve Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept?. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 684-695.
- Lewicki, R. J., McCallister, D. J. ve Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23 (3), 438-458.
- Liden R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. ve Bennett N. (2004). Social Loafing : A Field Investigation. *Journal of Management*, 30 (2), 285-304.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-16.
- Lin T. C ve Huang C. C. (2009). Understanding Social Loafing in Knowledge Contribution from the Perspectives of Justice and Trust, *Expert Systems with Applications*, 36, 6156-6163.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.

- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology. An International Review*, 50 (1), 153-180.
- Mishra, A. K. ve Spreitzer G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Design. *Academy of Management Review*, 23 (3), 567-588.
- Mishra, A. K. ve Spreitzer G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Design. *Academy of Management Review*, 23 (3), 567-588.
- Morgan, R. L. (1995). Guidelines for Delegating Effectively. *Supervision*, 56 (4), 20-21.
- Mulki P. J., Jaramillo, F. ve Locander, W. B. (2006). Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions To Quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (1), 19-26.
- Mullins, L. J. (1993). *Management and Organizational Behaviour*. London: Pitman Publishing.
- Mulvey, P. W. ve Klein, H. J. (1998). The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 62-87.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding Social Loafing: The role of Justice Perceptions and Exchange Relationships. *Human Relations*, 56 , 61-84.
- Nelson R. B. (2004). *Çalışanlara Yetki Verme*. Çeviren: E. Sabri Yarmalı, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.

- Onaran O. (1974). Yetki göçerimi “Yetki devri”. *Amme İdaresi Dergisi*, 7 (2), 3-21.
- Özaralli, N. (2003). Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (6), 335-344.
- Pabico, J. P., Hermocilla, J. A. C., Galang, J. P. C. ve De Sagun, C. D. (2008). Perceived Socail Loafing in Undergraduate Software Engineering Teams. Paper presented at 6th National Conference on Information Technology Education (NCITE 2008) NCAS Auditorium, UP Los Banos.
- Papatya, G. (1997). İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli- Motivasyon Kuramları Bağlamında-. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 127-146.
- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001). Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions. *Journal of Management Studies*, 38 (6), 831-857.
- Pekcan A. (2010). *Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Pellegrini E. K. ve Scandura T. A. (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Perry, R. W. (2004). The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24 (2), 133-149.

- Piezon S. L. ve Ferree, W. D. (2008). Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups: A Study of Public University and U.S. *Naval War of College Students*. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 9 (2).
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Poon, J. M. L. (2006). Trust-in-Supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Perceived Politics. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), 518-532.
- Raub, S. ve Robert, C. (2007). Empowerment and Organizational Citizenship: Moderation by Culture in a Multinational Sample. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Rawana, J. S. (2001). *The Relationship between Burnout, Psychological Empowerment, and Gender Role Orientation in Long-term Care Nurses*. Unpublished Doctoral Dissertation, Lakehead University.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D. ve Teach, R. (1993). Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 120-151.
- Robbins, T. L., Crino L. D., Fredendal L. D. (2002). An Integrative Model Of The Empowerment Process. *Human Resource Management Review*, 12, 419-443.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574 –599.
- Rotter, R. B. (1980). Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility. *American Psychologist*, 35 (1), 1-7.

- Rousseau D. M., Sitkin S.B., Burt R. S. ve Camerer C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Rousseau, D. ve Tijoriwala S. (1999). What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social accounts in Promoting Organizational Change. *Journal Applied Psychology*, 84, 514-528.
- Saccardi T. A ve Banai M (1994). Situational Determinants of the Delegation of Authority among Hospital Senior Executive Officers, *Journal of Healthcare Management*, 39 (2), 237-248.
- Sagie, A. (2002). *Investigating the Determinants of Empowerment*. Paper Presented at the 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organisational Values (ISSWOV), Warsaw, Poland. Proceeding, 411- 417.
- Schriesheim, C. A. ve Neider, L. L. (1988). Subtypes of Managerial Delegation: An Extension of the Vroom and Yetton Conceptualization. Paper Presented at the Annual Convention of the American Psychological Association, Atlanta.
- Schriesheim, C. A., Neider L. L. ve Scandura T. A. (1998), Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators and Measurement Issues, *Academy of Management Journal*, 41, 298-318.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. ve Blank, H. (2005) Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working Context to Findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (1), 1-22.
- Serva, M. A, Fuller, M. A. ve Mayer, R. C. (2005). The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 625-648.

- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996) Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 219-227.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organisational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Smrt, D. L. ve Karau S. J. (2011). Protestant Work Ethic Moderates Social Loafing. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15 (3), 267-274.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Work Place: Dimensions, Measurment and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., De Janesz, S. ve Quinn, R. E. (1999). Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. ve Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23 (5), 679-704.
- Szymanski, K. ve Harkins, S. G. (1987). Social Loafing and Self-Evaluation with a Social Standart. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 891-897.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics International Student Edition*. 4th edition, USA: Allyn ve Bacon: A Pearson Education Company.

- Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000). Toward Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.
- Tan, H. H. ve Tan, M. L. (2008). Organizational Citizenship Behavior And Social Loafing: The Role Of Personality, Motives, and Contextual Factors. *The Journal of Psychology*, 142 (1), 89–108.
- Tanenbaum R. (1970). “Yetkinin Anlamı”. İçinde Aytek, B. (Çeviren), *Yönetim Görevleri*, 1978, Ankara: A.İ.T.İ.A Yayını.
- Thomas K V. ve Velthouse B. A., (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tyler, T. R. ve DeGoey, P. (1996). “Trust in Organizational Authorities”. R. M. Kramer. ve T. R. Tyler (Editör). İçinde *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 331-356. Thousands Oaks, USA: Sage Publications.
- Ülke H. (2006), *Investigating the Role of Personality and Justice Perceptions on Social Loafing*, A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara.
- Wagner, J. (1995). Studies of Individualism-Collectivism: Effects of Cooperation in Groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.
- Wat, D. ve Shaffer, M. A. (2005). Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors. *Personnel Review*, 34 (4), 406-422.
- Webber, R. A., Morgan, M. A. and Browne, P. C. (1985). *Management-Basic Elements of Managing Organizations*. Chicago, IL: Richard D. Irwin.



- Weber, J. M., Malhotra, D. ve Murnighan, J. K. (2005). Normal of Acts of Irrational Trust: Motivated Attributions and the Trust Development Process. *Research in Organizational Behavior*, 26, 75-101.
- Weber, M. (1947). "Legitimate Authority and Bureaucracy, From The Theory of Social and Economic Organization", Free Pres, translated and edited by A. M. Henderson and T. Parsons. İçinde Derek S. Pugh (Editör) *Organizational Theory*, Fourth Edition 1997, Selected Readings, , USA: Penguin Books.
- Wech, B. A. (2002). Trust Context. *Business & Society*, 41 (3), 353-360.
- Weiss, D. H. (1993). Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır? (How to Delegate Effectively). Çeviren: Fatmagül Berktaş, İstanbul: Rota Yayınları.
- Wells, C. V. ve Kipnis, D. (2001) Trust, Dependency, and Control in the Contemporary Organization. *Journal of Business and Psychology*, 15 (4), 593-603.
- Wells, R. G. (1993). *Yetki Devri*. Üner, V. (Çeviren), 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları.
- Whetten D., Cameron K. ve Woods M. (1996). *Effective Empowerment & Delegation*, USA: Harper Collins Publishers.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E. ve Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personel Review*, 27 (1), 40-56.

- Williams K. D. ve Karau, S. J. (1997). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (4), 570-581.
- Williams, K. D. ve Karau, S. J. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 570-581.
- Williams, K., Harkins, S. ve Latané, B. (1981). Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 303-311.
- Yener, M. İ ve Akyol, Ergun, S. (2010). “Güven” Üzerine Bir Gensoru: Bir Aile İşletmesinde Güven Kavramının Etnografik İncelemesi. 4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 16-17 Nisan 2010, (Editör Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 197-208.
- Yoo, D. K, Rao S. S. ve Hong, B. (2005). A Compative Study on Cultural Differences and Quality Practices-Korea, USA, Mexico, and Taiwan. *International Journal of Quality&Reliability Management*, 23 (6), 607-624.
- Yukl G. ve Fu P. P. (1999). Determinants of Delegation and Consultation by Managers. *Journal of Organizatioanl Behavior*, 20, 219-232.
- Yukl, G. (1998). Leadership in Organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro S. J. (1984). Socail Loafing The Role of Task Attractiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10 (1), 99-106.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

## EK.1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket, Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yürütülen bilimsel bir araştırmaya veri sağlamak üzere yapılmaktadır. Bu çalışmada toplanan veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak ve cevaplar sadece araştırmacılar tarafından görülecek, hiçbir kişi ya da kuruluşa verilmeyecektir. Ankete katılım gönüllük esasına dayanmaktadır, ancak katılımınız araştırmamız açısından önemli bir katkı sağlayacaktır. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde birey ve kurum ismi dikkate alınmayacaktır. Kimliğiniz ve kurumunuzun adı çalışmada yer almayacağı için lütfen ankete isim yazmayınız.

Lütfen anketi doldurmaya başlamadan önce soruların üstünde yer alan açıklamaları dikkatlice okuyunuz ve hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayınız. Anketi eksiksiz doldurmanız ve soruları samimi bir şekilde cevaplandırmanız araştırmamızdan sağlıklı sonuçlar edinebilmemiz açısından çok önemlidir.

Katılımınız ve işbirliğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

F. Gamze BOZKURT

E- mail: [fgamzebozkurt@gmail.com](mailto:fgamzebozkurt@gmail.com)

Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü

Doktora Öğrencisi

## 1. BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelerde işinizle ilgili hissetiklerinizi en doğru şekilde yansıtan rakamı yuvarlak içine alınız.	(1) KESİNLİKLE KATILMIYORUM	(2) KISMEN KATILMIYORUM	(3) KARASIZIM	(4) KISMEN KATILIYORUM	(5) KESİNLİKLE KATILIYORUM
1)Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2)İşimle ilgili faaliyetler bireysel bazda benim için anlamlıdır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3)Yaptığım iş benim için çok anlamlıdır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
4)İşimi başarmak için gerekli yeteneğe sahip olduğumdan eminim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
5)İşteki faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
6)İşim için gerekli olan yetenekleri zaman içinde geliştirdim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
7)İşimi nasıl yapacağım konusunda kara verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
8)İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
9) İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsat verilmektedir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
10)Çalıştığım birimde olup bitenler konusunda etkim çoktur.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
11)Çalıştığım birimde olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
12)Çalıştığım birimde olup biten her şeyi, önemli ölçüde etkileyebilirim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

## 2. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular ilk amiriniz (kendisine karşı sorumlu olduğunuz en yakın yönetici) ile ilgilidir. Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ifade eden rakamı yuvarlak içine alınız.	(1) KESİNLİKLE KATILMIYORUM	(2) KISMEN KATILMIYORUM	(3) KARASIZIM	(4) KISMEN KATILIYORUM	(5) KESİNLİKLE KATILIYORUM
1)Yöneticimin güvenilmez olduğu zamanlar vardır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2)Yöneticim bana karşı tamamen dürüst ve açık sözlüdür.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3)Tamamıyla güvenebileceğimi düşünürüm.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
4)Yöneticim verdiği sözlerde samimidir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
5)Yöneticime bana yardım edebileceği konusunda güvenebileceğimi düşünürüm.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

## 3. BÖLÜM

Aşağıdaki soruları ilk amirinizle ilişkili olarak düşünerek, size en yakın gelen cevabın karşısındaki şıklarda bulunan en uygun rakamı lütfen yuvarlak içine alınız.	(1) HIÇBİR ZAMAN	(2) ARA SIRA	(3) SIK SIK	(4) ÇOK SIK	(5) HER ZAMAN
1)Yöneticim ona danışmaksızın kendi başıma kararlar almama izin verir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2)Yöneticim ondan herhangi bir bilgi almadan kendi kararlarımı alabilmem için bana yetki verir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3)Yöneticimden bilgi isterim ondan sonra işle ilgili kendi kararlarımı alırım.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
4)Yöneticim, ilk olarak ondan bilgi aldıktan sonra tek başıma kararlar verebileceğim alanlar bırakır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
5)Yöneticim gerekli bilgileri ondan aldıktan sonra tek başıma kararlarımı vermeme izin verir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
6)Yöneticim tek başıma karar vermeden önce onun katkı ve onayını almamı ister.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

## 4. BÖLÜM

Aşağıdaki maddelerde amirinizin çalışma grubunuz içerisindeki davranışlarını tanımlayan bir takım ifadeler yer almaktadır. Her maddede tanımlanan davranışı, bağlı olduğunuz ilk amirin ne ölçüde sergilediğini düşünerek değerlendirin ve size en uygun gelen rakamı lütfen yuvarlak içine alınız.	(1) KESİNLİKLE KATILMIYORUM	(2) KISMEN KATILMIYORUM	(3) KARASIZIM	(4) KISMEN KATILYORUM	(5) KESİNLİKLE KATILYORUM
1)Toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçar.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2)Kendisine verilen işi başkasına bırakmadan, istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefidir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3)İş yapacak başkaları varsa, kendisine verilen görevi değil, kendi istediği işi yapar veya işin kendi istediği kısmına yoğunlaşır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
4)Bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutar.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
5)Mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere istikrarlı biçimde zaman ayırır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
6)Kendi üstlenmesi gereken bazı sorumlulukları diğer çalışanlara yükler.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
7)İş yapabilecek kendisinden başka çalışanlar olduğu zaman işi yapmak için daha az çaba gösterir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
8)İşin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmaz.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
9)Ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
10)Eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
11)Eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa, diğer birimlere yardım etmek için daha az zaman harcar.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
12)İşleri başkası yapıyorsa, çalışıyor görünür ama kendi payına düşen işi yapmaz.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
13)Ekip içinde bir işi yapmak için elinden geleni en iyi şekilde yapar.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

## 5. BÖLÜM

### GENEL BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz?

Kadın       Erkek

2) Medeni durumunuz?

Evli       Bekar

3) Yaşınız?

20-29       30-39

40-49       50 ve üstü

4) Öğrenim durumunuz?

İlköğretim       Lise       Yüksek Okul

Üniversite       Yüksek Lisans / Doktora

5) Kaç yıldır çalışma hayatı içindesiniz?

0-5       6-10       11-15       15 ve üstü

6) Kaç yıldır şu andaki ilk amirinizle birlikte çalışmaktasınız?

( )0-5

( )6-10

( )11-15

( )15 ve st

**Anketle ilgili düşüncelerinizi ve varsa sorularınızı bu bölümde paylaşabilirsiniz.**

**Ayırdığımız zaman ve araştırmaya yaptđınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.**