

# PERSONELİ GÜÇLÜ KILAN ÖRGÜTSEL BİR YAPI OLUŞTURMADA SOSYAL-YAPISAL ÖNCÜLLERİN GÜÇLENDİRMEYE OLAN ETKİLERİ VE SONUÇLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hasan GÜL<sup>(\*)</sup>  
Güner ÇÖL<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Bu araştırma işgörenlerin kendilerini güçlü hissedebilmeleri için örgütlerin sahip olması gereken sosyal-yapısal özellikleri belirlemeyi hedeflemiştir. Bu maksatla psikolojik güçlendirmenin "etki" boyutu ile örgütlerin sosyal-yapısal özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca örgütsel sonuçlarda farklılık yaratabilecek düzeye getirilen güçlendirilmiş işgörenlerin göstereceği bağlılık türleri analiz edilmiştir. Araştırma 13 kamu üniversitesindeki 403 akademik personel üzerinde uygulanmıştır. Sonuç olarak katılımcı iş iklimi, örgütsel kaynaklara erişim ve bilgiye erişimin güçlendirme ile pozitif yönlü ilişkili olduğu ve güçlendirilmiş işgörenlerin örgütlerine duygusal ve normatif bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir.

**Abstract:** This study aims to define the social structural characteristics that organizations should have to help their employees being feel empowered. With this in mind, the relations between impact dimensions of psychological empowerment with social structural characteristics of organizations are examined. The organizational commitment types of empowered people were also analysed. The study sample was consisted of 403 academicians from the state universities. Participative work climate, access to organizational resources and information were related positively to empowerment. Furthermore the study also found that empowered employees have shown normative and affective commitment to their organizations.

## I. Giriş

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında yönetim anlayışındaki değişime paralel olarak yönetim teknikleri de hızla değişmektedir. Örgütleri yeniden yapılanmaya zorlayan bu değişim sürecinde ön plana çıkan yönetim tekniklerinden biri de güçlendirmedir. Müşteri isteklerine anında cevap verebilen, yeteneklerine ve kendine güvenen güçlendirilmiş işgörenler yaratmak amacını taşıyan personel güçlendirme anlayışı, son yıllarda bazı işletmelerce uygulanırken, bazıları da bu uygulamaları ilgiyle izlemektedirler. Güçlendirmeye olan bu ilginin sebebi, işgörenleri sorumluluk üstlenebilecekleri, işiyle ilgili karşılaştıkları sorunları çözebilecekleri ve örgütsel sonuçlarda olumlu farklılıklar yaratabilecekleri bir düzeye eriştirmesidir. Ancak güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için örgütlerin bazı sosyal-yapısal özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu çalışmada güçlendirmenin sosyal-yapısal öncülleri olarak adlandırılan sözkonusu özellikler; sosyo-politik

(\*) Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile MYO

(\*\*) Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile MYO

destek, düşük rol belirsizliği, katılımcı iş iklimi, örgütsel bilgiye erişim ve örgütsel kaynaklara erişimdir.

Ayrıca güçlendirilmiş işgörenleri örgütte tutabilmek için örgüt ile işgören arasında normatif ve duygusal köprülerin kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık özellikle son 30 yıl içerisinde başta ABD olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Fakat ülkemizde bugüne kadar konuyla ilgili yeterince araştırma yapılmamıştır. Oysa dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik, ticari ve kültürel anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmelerinde örgütsel bağlılık kavramının önemi oldukça fazladır.

## II. Güçlendirimin Tanımı

Geçmişte örgütsel konularda çalışan araştırmacılar çalışmalarını yönetim uygulamaları üzerine yoğunlaştırmışlardır. Bu çalışmalar karar verme yetkisinin üst seviyelerden daha aşağıda olanlara bırakılmasını ve astların bilgi ve kaynaklara erişim imkanlarının artırılmasını içeriyordu. 1980'lerin sonuna gelindiğinde Conger ve Kanungo (1988) yönetsel uygulamaların güçlendiriminin gerçekleşebilmesi için yapılması gerekenlerden sadece bir kısmı olduğunu ileri sürerek, sözkonusu uygulamaların işgörenleri kısmen güçlendirebileceğini, dolayısıyla sadece bu uygulamalarla yetinilmemesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Benzer şekilde Thomas ve Velthouse (1990) makama dayalı uygulamalar (yönetsel uygulamalar) ile işgönerlerce algılanan durumun (psikolojik güçlendirme) birbirinden ayrılması ve güçlendirme üzerine alternatif perspektiflerin araştırılması gerektiğine dikkat çekmişlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990: 668). Buna rağmen örgütsel ortamın işgören üzerine olan etkileri konusunda çok az sayıda araştırma mevcuttur. Bu durum psikolojik güçlendirme üzerine yapılacak çalışmalar açısından caydırıcı bir nitelik arz etmektedir.

Psikolojik güçlendirmeyi ilk tanımlayanlardan olan Conger ve Kanungo (1988) özyeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak kabul ettikleri güçlendirmeyi; örgüt üyelerinin özyeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlamışlardır (Conger ve Kanungo, 1988: 474). Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo'nun çalışmasından hareketle güçlendirmeye bilişsel bir bakış açısı getirerek güçlendirimin tek boyutla izah edilemeyeceğini, çünkü çok boyutlu bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar güçlendirmeyi, "bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört biliş tarafından açıklanan ve tek kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu" (Spreitzer, 1995: 1443) şeklinde tanımlamışlardır. Söz konusu bilişler; anlam, yetkinlik, otonomi ve etkidir. Bunlardan her biri diğerinin öncülü veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirme kavramının farklı yüzlerini temsil etmektedirler (Spreitzer vd., 1997: 681). Güçlendirimin farklı yüzlerini temsil eden sözkonusu dört boyut şu şekilde tanımlanmaktadır (Hu ve Leung, 2003: 368):

Anlam (Meaning): Üstlenilen iş rolünün gerekleriyle işgörenin kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder. Şayet işin gerekleri ile işgörenin inançları ve değerleri uyum gösteriyorsa, iş ancak bu durumda işgören için anlamlıdır.

Yetkinlik (Competence): İşgörenin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Bu boyut kendini takdirden (self-esteem) ziyade yetkinlik olarak adlandırılmıştır. Çünkü, bu kavram global anlamda yetkinlikten çok, belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade etmektedir.

Otonomi (Self-determination): Yetkinlik davranış ile ilgili ustahlığı ifade ederken, otonomi işgörenin işi başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir. Örneğin; işgörenin işin başlatılması, yöntemi, hızı ve gösterilen çaba gibi konularda özgürce karar verebilmesidir.

Etki (Impact): İşgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etki otonomiden farklıdır. Otonomi işgörenin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki işgörenin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu bağlamda otonomi işte katılımı gerektirirken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer vd., 1997: 681).

Kısaca psikolojik güçlendirme, dört boyuttan (anlam, yetkinlik, otonomi ve etki) oluşan motivasyonel bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlar, işle ilgili faaliyetlere pasif değil, aktif bir yönelimi ifade etmektedir. Aktif yönelimden maksat, işgörenin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır. Söz konusu dört boyut bir araya gelerek psikolojik güçlendirme ile ilgili bütüncül bir kavram oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle herhangi bir boyutun eksikliği hissedilen güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmaya da derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle dört boyut birlikte psikolojik güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan "hemen hemen tam ve yeterli bilişsel set" olarak nitelendirilmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368).

### III. Güçlendirmeyi Kolaylaştıran Sosyal-Yapısal Öncüller

Spreitzer (1996) güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgütsel çevrede bulunması gereken altı yapısal özellikten söz etmektedir. Yazarın sosyal-yapısal özellikler başlığı altında topladığı bu altı özellik, sosyo-politik destek, düşük rol belirsizliği, kontrol alanı, katılımcı iş iklimi, örgütsel bilgiye ve örgütsel kaynaklara erişimdir (Spreitzer, 1996: 487). Spreitzer, öne sürdüğü altı yapısal özellikten, bir yöneticiye bağlı olan ast sayısını ifade eden "kontrol alanı" faktörünü, anketi cevaplayan denekler arasında güçlendirme ile ilgili bir farklılık oluşturmadığı gerekçesiyle (Spreitzer, 1996: 494) analize dahil etmemiştir. Bu çalışmada da incelediğimiz örneklemin taşıdığı kendine has kısıtlayıcı özellikleri nedeniyle "kontrol alanı" faktörü araştırma kapsamına alınmamıştır. Kısıtlayıcı özellikten maksat "size bağlı kaç astınız var?" sorusuna cevap verecek denek sayısının oldukça sınırlı oluşudur. Bu nedenle,

araştırmanın kapsamını katılımcı sayısı açısından daraltan bu faktör haricindeki beş sosyal-yapısal özelliğın güçlendirmeye olan etkileri ele alınmaktadır.

#### A. Sosyo-politik Destek

Sosyo-politik destek örgüt çalışanlarının onayı ya da onların nazarındaki "meşruiyet" olarak tanımlanmaktadır. Sözü edilen meşruiyet yada onay, örgütteki sosyal destek ağının üyeleri olan; işgörenin amirleri, asları, arkadaşları ve eşdüzeyliler tarafından verilmektedir. İşgörenin davranışları, adı geçen taraflarca onaylanıyor ve uygun kabul ediliyorsa ancak bu durumda sosyo-politik destek ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü gibi sosyo-politik desteğın olmazsa olmaz şartı örgütteki sosyal ağın bir üyesi olmaktır. Çünkü sosyal ağlar işin yapılması için üyelerine anahtar niteliğinde ipuçları sağlayarak örgütün sosyal yapısını da şekillendirmektedirler (Spreitzer, 1996: 488).

İşgörenler, amirleri, iş arkadaşları, çalışma grubunun üyeleri ve asları ile kurdukları biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkileri sayesinde sosyo-politik destek kazanmaktadırlar. Bu durumda, örgütün diğer üyeleriyle kısa zamanda kurulan ilişkiler sosyo-politik desteğın kazanılmasını hızlandıracaktır.

#### B. Düşük Rol Belirsizliğı

İşgörenin kendisinden beklenenler hakkında tereddütler yaşadığı durumlarda rol belirsizliğinden söz edilmektedir. Rol teorisine göre biçimsel bir örgütteki her mevkiinin uygun yönetim sergileyebilmesi, işgörelere rehberlik edebilmesi ve sonuçta onları performanslarından sorumlu tutabilmesi için net olarak belirlenmiş sorumluluklar kümesine sahip olması gerekmektedir. Sorumlulukların net bir şekilde belirlenmediğı ve işgörenlerden beklenenlerin açıkça ortaya konulmadığı durumlarda görevden kaçınma ortaya çıkacaktır (Spreitzer, 1996: 487). Bu nedenle, görev ve rollerdeki belirsizliğın minimum düzeye indirilmesi gerekmektedir.

#### C. Katılımcı İş İklimi

Katılım, ürün ve hizmet üretimine katılan işgörenlerin sorun çözme ve karar alma süreçlerine de katılımı anlamına gelmektedir (Eren, 1993: 315). Katılımcı iş iklimi ise, işgörenlerin örgütün önemli aktif varlıkları olduklarına ve bir farklılık oluşturabilecekleri yönündeki inançlarına yardımcı olmayı ifade etmektedir (Doğın, 2003: 60).

İş iklimi, bir örgütün kişiliğini tanımlayan ve üyelerinin davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlanır. Katılımcı iklimlerde, onay verme, yaratıcılık ve işgörenlerin serbestliğine önem verilirken, katılımcı olmayan ortamlarda kontrol, emir ve tahmin edilebilirlik değer görmektedir. Hatta katılımcı ortamlar, yukarıdan aşağıya emir ve kontrolden ziyade bireysel katılım ve inisiyatif kullanabilmeyi vurgulamaktadırlar. Bu tür ortamlarda işgörenin örgütsel başarılarıdaki vazgeçilmez rolü ve örgütün rekabetçi dış çevrede ayakta

kalabilmesi açısından işgörenlerin yaratıcılığı ve inisiyatifleri çok daha önemlidir (Bowen ve Lawler, 1992: 31-39).

#### *D. Bilgiye Erişim*

İşgörenlere, örgütün stratejisi ve hedefleri hakkındaki bilgiye erişim imkanının sağlanması güçlendirme ile bağlantılı bir başka önemli faktördür. Esas amacın ne olduğu konusunda ve dış çevreyle kurulan ilişkiler hakkında bilgi sahibi olan işgörenler örgütlerine bağlılık duyacaklar, ayrıca iş rollerinin ve davranışlarının başarıyı nasıl etkilediğini anlamaya başlayacaklardır. Çünkü bilgi, işgörenlere çalışma ortamlarında güçlü bir kavrama yeteneği sağlayarak belirsizliğin ve anlam kargaşasının azalmasına yardımcı olmaktadır (Murat, 2001: 115).

Güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi açısından hayati önem taşıyan iki tür bilgiden söz edilmektedir. Bunlardan birincisi; performans hakkındaki bilgi, ikincisi ise bu çalışmada ele alınan örgüt misyonu hakkındaki stratejik bilgidir. Performans hakkında bilgiye erişebilen işgörenler, gelecekte performanslarını sürdürmek veya geliştirmek konusunda alacakları kararları belirlemek için örgütün ne derece iyi çalıştığını bilme ihtiyacı duyarlar (Spreitzer, 1995: 1447). Misyon hakkındaki bilgi ise, işgörende amaç ve anlam duygusunun oluşmasına yardımcı olduğu (Conger ve Kanungo, 1988: 471-482) ve işgörenin örgüt amaçları ve misyonu doğrultusunda karar alma yeteneklerini geliştirdiği için güçlendirmenin önemli bir öncülü olarak gösterilmektedir (Spreitzer, 1995: 1447).

#### *E. Kaynaklara Erişim*

Kanter'in (1986) ifadesiyle örgütsel kaynaklara erişim daha fazla sayıda üst yöneticinin küçük iş birimleri ile çalışması, proje ekiplerinin kendine ait bütçelerinin olması ve işgörenlerin, problemleri çözmek için kendilerine tahsis edilmemiş özel kaynak havuzlarını da kullanabilmesidir. Özetle kaynaklara erişim, işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmek için ihtiyaç duydukları kaynakları kullanabilmesi anlamına gelmektedir. Söz konusu kaynakların başlıcaları; malzemeler, fonlar, yer ve zamandır (Spreitzer, 1996: 489).

### **IV. Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeli**

Örgütsel bağlılık konusuna farklı disiplinlerin ilgi duyması ve bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri nedeniyle çok sayıda örgütsel bağlılık tanımı ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Oliver, 1990: 21).

Örgütsel bağlılık, genellikle "*kişinin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri olarak*" tanımlanmaktadır. Örgüte bağlılığın öğeleri ise şunlardır (Nijhof vd., 1998: 243; Allen ve Meyer, 1990: 848):

- a) örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- b) örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- c) örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

1984 yılında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli duygusal ve devamlılık bağlılığını içermektedir. Yazarlar sözkonusu modele 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsuru ilave etmişlerdir (Wasti, 2002: 525-526; Meyer vd., 2002: 21). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığını ileri sürmektedirler (Meyer vd., 2002: 21-24; Shore vd., 1995: 1593-1615):

a) *Duygusal Bağlılık*: İşgörenlerin çalıştıkları örgüte duygusal olarak bağlılık göstermesi anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık ayrıca, işgörenlerin örgütsel objelere sarılması ve örgütle özdeşleşmesini ifade etmektedir (Cheng ve Stockdale, 2003: 466). Aynı zamanda, işgörenlerin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee ve Ford, 1987: 638-642).

b) *Devamlılık Bağlılığı*: Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Kuramından yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Devamlılık bağlılığı, Becker'in kuramında olduğu gibi, örgütten ayrılmanın potansiyel maliyetleri konusuna odaklanmaktadır (Chen ve Francesco, 2003: 491). Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülerek örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Lamsa ve Savolainen, 1999: 36; Somers ve Birnbaum, 2000: 353). Öte yandan bu yaklaşım, örgütsel bağlılığı ödül-maliyet karşılaştırması açısından da ele almakta ve dolayısıyla maliyete kıyasla daha fazla ödüle layık görülme, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556).

c) *Normatif Bağlılık*: Normatif bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığından farklı olarak işgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünün temelinde sosyalleşme sürecinin, ailevi ve kültürel değerlerin önemli etkileri bulunmaktadır (Chen ve Francesco, 2003: 491; Cheng ve Stockdale, 2003: 466). Her üç bağlılık türünün ortak yönü, bağlılığın;

- a) işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerini yansıtması,
- b) örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi konusundaki kararları içermesi ve
- c) işgörenlerin örgütten ayrılma ihtimallerini azaltmasıdır (Chen ve Francesco, 2003: 491).

Bununla beraber örgütsel bağlılık türleri birbirinden önemli derecede farklılıklar arz etmektedir. Örgütlerine güçlü duygusal bağlılık duyanlar böyle

istedikleri için, güçlü devamlılık bağlılığı duyanlar çıkarları böyle gerektirdiği için, güçlü normatif bağlılık duyanlar ise böyle davranmanın doğru olduğuna inandıkları için bağlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 61-89; Wasti, 2002: 526).

## **V.Sosyal-Yapısal Öncüller ve Güçlendirme Arasındaki İlişkiler**

### *A. Sosyo-Politik Destek -Güçlendirme İlişkisi*

Sosyo-politik destek örgütteki sosyal ağlara üyelik ile kazanılmaktadır. İşgörenin bu ağlara olan üyeliği, örgütün kilit noktalarındaki üyeler ile olan sosyal ilişkilerini artırarak kişisel güç duygusunu geliştirmektedir. Artan kişisel güç, hem kendi kendine karar verme (otonomi), hem de etki (impact) duygularının güçlenmesine yol açmaktadır (Spreitzer, 1996: 488).

Corsun ve Enz (1999) hizmet sektöründe yaptıkları çalışmada örgütsel ve örgüt dışı ilişkileri; sosyal destek açısından incelemişlerdir. Bu çalışmaya göre işgörenler, iş arkadaşlarının yardımını gördüklerinde ve müşterilerinin destekleyici bir davranışı söz konusu olduğunda daha fazla güçlendirme hissetmişlerdir (Hançer ve George, 2003: 6).

Sigler ve Pearson kolektif kültüre sahip örgütlerde güçlendirmenin daha kolay olacağını öne sürmüşlerdir. Çünkü bu tür örgütlerde grup olarak veya toplu şekilde çalışma teşvik edilmektedir. Kolektif kültürün unsurlarından biri olan ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik işgören faaliyetlerinin pozitif şekilde pekiştirilmesi anlamına gelen sosyal destek, işgörenin güçlendirme algısını artıracaktır (Sigler ve Pearson, 2000: 31).

### *B. Rol Belirsizliği-Güçlendirme İlişkisi*

Hatırlanacağı üzere, rol belirsizliği işgörenlerden neler beklediği konusunda netlik olmaması ve görevle ilgili yeterli bilginin işgörene aktarılmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Şayet işgörenler yetkilerinin boyutunu ve kendilerinden nelerin beklediğini tam olarak bilmezlerse harekete geçmekte çekimser davranır (tek başına karar veremez) ve farklılık yaratmak için kendilerini yetersiz (etki eksikliği) görürler (Spreitzer, 1996: 487). Ayrıca işgörenlerin belirsiz yetki altında verecekleri kararlar nedeniyle, yöneticilerden görececeklerini düşündükleri ters tepkiden kaynaklanan korkularının ortadan kalkması ve güven duygusu içinde karar alabilmeleri için karar alma yetkisinin sınırlarının açıkça belirlenmesi gerekmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 477-479).

### *C. Katılımcı İş İklimi-Güçlendirme İlişkisi*

Geleneksel örgütlerde üst yönetimin elinde bulunan karar verme yetkisinin bir bölümünün işgörene devredilmesi katılım yoluyla güçlendirme anlamına gelmektedir (Lashley, 1995: 29). Örneğin işgörenler, müşteri ihtiyaçlarını belirlediklerinde, bunları karşılayabilme konusunda inisiyatif

kullanabiliyorlarsa katılım yoluyla güçlendirme gerçekleşmiş olmaktadır. Bu bağlamda örgütler, ancak aşağıdaki yöntemleri uygulayarak bir güçlendirme kültürü oluşturabilir ve bu sayede kalite ile birlikte gerçekleşen faydaların meyvelerini toplayabilirler (Sigler and Pearson, 2000:28):

- işgörenlerin örgütsel karar verme sürecine arzulu bir şekilde katılımlarını sağlayarak,
- işgörenlerin fikri temelli çabalarına değer vererek ve
- bütün işgörenlerin örgütün daha da mükemmelleşmesine katkıda bulunacakları varsayımını kabul ederek.

Spreitzer'a (1996) göre iş iklimi nelere değer verildiğini ve nelere dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koyar. Katılımcı iş iklimi işgörenlerin örgütleri için önemli olduklarına ve bir farklılık yaratabileceklerine olan inançlarının gelişmesine yardımcı olur (Spreitzer, 1996: 498).

#### *D. Bilgiye Erişim-Güçlendirme İlişkisi*

Bilgiye erişim ve güçlendirme arasındaki ilişki hem akademik literatürde hem de uygulamada oldukça fazla destek bulmaktadır. Örneğin; Kanter örgütlerin güçlendirici olabilmeleri için "daha fazla bilgiyi, daha fazla araçla, daha fazla seviyede ve daha fazla kişiye erişilebilir kılmak" zorunda olduklarını öne sürmüştür (Kanter, 1986: 5). Bu bilgi akışı, verimlilik, dış çevre, rekabet ve örgüt stratejisini içermektedir. Örgüt vizyonu hakkındaki bilgi, anlam ve amaç duygusunun oluşmasına (Conger ve Kanungo, 1988: 471-482) yardımcı olduğundan, ayrıca işgörenin örgüt amaçları ve misyonu ile uyumlu kararlar verme ve etkileme yeteneğini geliştirdiğinden dolayı çok önemlidir (Spreitzer, 1995: 1447). Çünkü, bilgi olmadan işgörenler sorumluluk üstlenmek için kendilerini yeterince güçlü görmeyecekler ve yaratıcı enerjilerini ortaya koyamayacaklardır (Hu ve Leung, 2003: 370).

#### *E. Kaynaklara Erişim-Güçlendirme İlişkisi*

Homans'a (1958) göre önemli örgütsel kaynaklara erişememek işgörende birilerine bağımlı olmaya ve güçsüzlüğe yol açmaktadır. Oysa kaynaklara erişim, işgörenin etkinlik duygusunu ve çevresel problemler üzerindeki kontrolünü geliştirmektedir (Bowen ve Lawler, 1992:31-39). Walton (1985), güçlendirilmiş bir sistemi, işgörenlerin bütçeleri onaylamada ve harcamada uygun seviyede söz sahibi olmasına imkan tanıyan bir sistem olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu tür sistemlerin, rollerini sahiplenen ve sorumluluk kabul eden yüksek enerjili bireyler yetiştirdiği öne sürülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 471-482).

Spreitzer (1996) yukarıdaki çalışmalardan hareketle kaynaklara erişimin güçlendirmeyi pozitif yönde etkileyeceğini öne sürmüştür, ancak beklentisinin tersine, kaynaklara erişim ve güçlendirme arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna varmıştır (Spreitzer, 1996: 498). Ancak Spreitzer (1996),



ulaştığı bu sonucun incelediği iş birimine özgü bir sonuç olduğunu ve kaynaklara erişim hakkında bir yargıya varmadan önce bu konunun izleyen araştırmalarda tekrar incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Onun bu düşüncesinden hareketle, bu çalışmada kaynaklara erişimin güçlendirmeyi pozitif yönde etkileyeceği şeklindeki hipotez tekrar test edilmektedir.

### **VI. Güçlendirme-Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

İşile ilgili olarak güçlendirildiğini hisseden işgörenler, kendilerine bu imkanı sağlayan çalıştıkları örgüte karşı bir bağlılık duyacaklardır. Kirkman ve Rosen (1999) takımın güçlendirme algısının örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir (Kirkman ve Rosen, 1999: 70).

Fulford ve Enz (1995) klüp yöneticilerinin güçlendirme uygulamalarını incelemek amacıyla 30 özel klüpte 297 işgören üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Sonuçta tatmin, performans, bağlılık ve hizmet sunumunun anlam, öz yeterlilik ve etki ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Hançer ve George, 2003: 96).

Sigler ve Pearson (2000) güçlendirme algısı ile performans ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yazarlara göre işgörenler, örgüt kültürünün öğelerini “etken” olarak algıladıkları, sorumluluk üstlenmek için olumlu bir adım attıkları (yetkinlik) ve çevrelerini aktif bir şekilde kontrol ettikleri (etki) zaman daha güçlü bağlılık duyduklarını ifade etmektedirler (Sigler ve Pearson, 2000: 45-46).

### **VII. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, güçlendirmenin sosyal-yapısal öncüllerinin (sosyo-politik destek, rol belirsizliği, katılımcı iş iklimi, bilgiye ve kaynaklara erişim) güçlendirme ve bağlılık türleri ile olan ilişkilerini ortaya koymaktır. Başka bir deyişle işgörenlerin kendilerini güçlü (etkili) hissedebilmeleri için örgütlerin sahip olması gereken sosyal-yapısal öncülleri belirlemek ve kendilerini etkili hisseden işgörenlerin göstereceği bağlılık türlerini tespit etmektir.

### **VIII. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada, geri dönüş hızı ve oranı yüksek olduğu için anket metodu tercih edilmiştir. Araştırmanın devlet ve vakıf üniversitelerini en az % 25 oranında temsil edecek sayıda üniversitede yapılması hedeflenmiştir. Bunu gerçekleştirmek amacıyla öncelikle 53 devlet üniversitesi arasından 14’ü, 23 vakıf üniversitesi arasından ise 6’sı tesadüfi olarak seçilmiştir. Belirlenen 14 devlet üniversitesinin 13’ü araştırma yapma konusundaki izin talebimizi olumlu karşılamış, ancak 6 vakıf üniversitesinden 5’i olumsuz cevap vermiştir. Bu nedenle vakıf üniversiteleri araştırma kapsamına alınamamış ve anket çalışması, olumlu cevap veren 13 devlet üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Sözkonusu 13 üniversiteden 6’sına ilişkin veriler ilgili üniversiteye gidilerek elde edilmiştir.

Geriye kalan 7 üniversiteye ait veriler ise, kurulan telefon irtibatından sonra, anket formlarının sözkonusu üniversitelere kargo ile gönderilmesi ve 15 gün içinde aynı yöntemle geri iadesinin sağlanması suretiyle toplanmıştır.

#### A. Örneklem

53 kamu üniversitesi arasından tesadüfi olarak belirlenen 13 üniversite ana kütleli %24.5 oranında temsil etmektedir. Belirlenen 13 üniversiteye yönelik hazırlanan 500 adet anket formu sözkonusu üniversitelerde görev yapan akademik personele yine tesadüfi olarak dağıtılmıştır. Bunlardan 403 tanesi geri dönmüş olup, geri dönüş oranı % 80.6 düzeyinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların 161'i öğretim üyesi, 242'si ise öğretim görevlisi, okutman ve öğretim yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

#### B. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmamızda güçlendirmenin boyutlarından biri olan *etki* boyutunun ölçeği Spreitzer'dan (1995), güçlendirmeyi kolaylaştıran öncüllerden *rol belirsizliğinin* ölçeği Zanzi'den (1987), *kaynaklara erişim, bilgiye erişim* ve *sosyo-politik destek* ölçekleri ise Spreitzer (1996)'dan alınmıştır. *Katılımcı iş iklimi* ise Spreitzer'ın (1996), Quinn ve Spreitzer (1991) tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinden aldığı beş ifadenin uyarlanması sonucu elde edilecek ölçek ile ölçülmüştür. *Örgütsel bağlılığı* ölçmek için Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Tüm sorular 5 basamaklı Likert ölçeği ile ölçülmüştür.

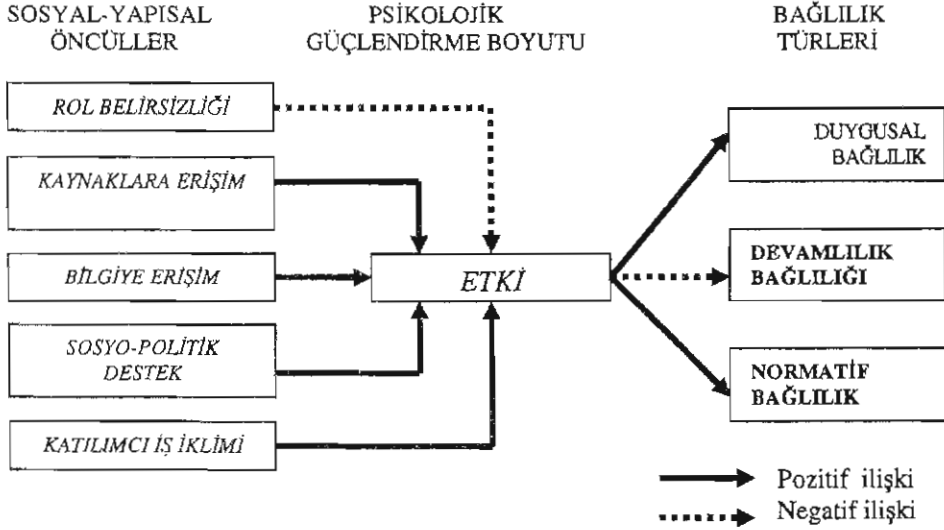
Spreitzer'ın (1995) güçlendirme ölçeği literatürde en sık başvurulan ölçek olma niteliğine sahiptir. Sözkonusu ölçek, Spreitzer ve arkadaşları tarafından Amerikanın en büyük 500 firmasının orta düzey yöneticileri (Spreitzer vd., 1997: 679-704), Sigler ve Pearson tarafından tekstil işçileri (Sigler ve Pearson, 2000: 27-52), Siegall ve Gardner tarafından üretim sektörü çalışanları üzerinde (Siegall ve Gardner, 2000: 703-722) uygulanmıştır. Sosyal-yapısal özelliklerle ilgili ölçekler Spreitzer tarafından yine orta düzey yöneticiler üzerinde (Spreitzer, 1996: 483-504) uygulanmış olup, tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach  $\alpha$  düzeyinin üzerinde bulunmuştur. Allen-Meyer ikilisi tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği ise Ko ve arkadaşları tarafından Güney Kore'de (Ko vd., 1997: 961-973), Mc Donald ve Makin tarafından Amerika'da (Mc Donald ve Makin, 2000: 84-91) çeşitli sektörlerde uygulanmış ve güvenilirlikleri 0,70'in üzerinde bulunmuştur.

Anket sorularının Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmesinde ortaya çıkabilecek potansiyel yanlışlıkları gidermek maksadıyla, öncelikle her iki lisana ve konuya hakim bir kişi tarafından ifadelerin İngilizce'den Türkçe'ye çevirileri yapılmıştır. Daha sonra iki lisana da hakim ancak konuyu bilmeyen bir filolog tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan ifadeler tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve çeviriler ile orijinal metinler karşılaştırılmıştır. Son olarak metin

İçindeki ifadeler üzerinde birkaç küçük değişiklik yapılarak anket son haline getirilmiştir.

### C. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler

Konuyla ilgili literatürdeki araştırmalardan hareketle araştırmanın kavramsal modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Bu çalışma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

- H<sub>1</sub>. Rol belirsizliği etki ile negatif ilişkilidir.
- H<sub>2</sub>. Kaynaklara erişim etki ile pozitif ilişkilidir.
- H<sub>3</sub>. Bilgiye erişim etki ile pozitif ilişkilidir.
- H<sub>4</sub>. Sosyo-politik destek etki ile pozitif ilişkilidir.
- H<sub>5</sub>. Katılımcı iş iklimi etki ile pozitif ilişkilidir.
- H<sub>6</sub>. Etki duygusal bağlılıkla pozitif ilişkilidir.
- H<sub>7</sub>. Etki devamlılık bağlılığı ile negatif ilişkilidir.
- H<sub>8</sub>. Etki normatif bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

### D. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Geçerliliği ve güvenilirliği "Araştırmada Kullanılan Ölçekler" başlığı altında belirtilen çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak elde edilen veriler, SPSS 10.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde frekans, faktör, güvenilirlik, korelasyon ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizleri kullanılmıştır.

### *D.1. Faktör Analizleri*

İlk aşamada ankette yer alan değişkenlerin tümüne faktör analizi uygulanmış ancak anlamlı bir faktör yapısına ulaşılamamıştır. Daha sonra tüm değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca ortalama ve standart sapma değerleri dikkate alınarak katılımcıların yargılarında daha homojen ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece ankette yer alan 48 sorudan 11'i elenerek geriye kalan 37 soruya tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır.

#### *D.1.1. Sosyal-Yapısal Özelliklere İlişkin Faktör Analizleri*

Araştırmaya katılan akademisyenlere sosyal-yapısal özelliklere ilişkin 18 soru sorulmuştur. Bu ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 1. Sosyal-Yapısal Özelliklere İlişkin Faktör Yükleri  
(Açıklanan Toplam Varyans: 35,673)

SORULAR		FAKTÖRLER				
		1	2	3	4	5
SOSYO-POLİTİK DESTEK	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim	,578				
	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği çalışma grubumdan görmekteyim	,765				
	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim	,629				
	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirimden görmekteyim	,594				
KATILIMCI İŞ İKLİMİ	-Bu kurumda alınan kararlar, ilgili çalışanların da katıldığı açık bir tartışma ortamında alınır		,688			
	-Bu kurumdaki karar alma yaklaşımı, merkeziyetçi olmaktan ziyade esnekler		,605			
	-Kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri de değerlendirilir		,714			
	-Bu kurumda yaratıcı problem çözme süreçleri kullanılır		,706			
ROL BELİRSİZLİĞİ	-Bu kurumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır			,491		
	-Bu kurumunun alt seviyelerindeki pek çok görev iyi tanımlanmamıştır			,455		
	-Bu kurumun amaçları net olarak tanımlanmamıştır			,498		
KAYNAKLARA ERİŞİM	-Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara sahibim				,483	
	-İşimi iyi yapabilmek için ilave kaynaklara ihtiyaç duyduğumda, genellikle yönetim bu talebimi karşılar				,722	
	-İşimi iyi yapabilmem için gerekli kaynaklara erişebiliyorum				,702	
BİLGİYE ERİŞİM	-Bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum					,505
	-Bu kurumun üst yönetiminin vizyonunu anlıyorum					,565
	-İşimi iyi yapabilmem için ihtiyaç duyduğum stratejik bilgilere erişebiliyorum					,680

Tablo 1'de görüleceği üzere akademik personel üzerinde yapılan analizde sosyal-yapısal özelliklerin faktör yükleri ,455 ile ,765 arasında değişmektedir. Açıklanan toplam varyans ise 35,673'tür. Faktör yüklerinin yüksek çıkması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, diğer bir ifadeyle soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve toplam varyansın % 45'i ile % 76'sını açıkladığını göstermektedir.

### D.1.2. Etki Boyutuna İlişkin Faktör Analizleri

Aşağıdaki tabloda etki boyutu ile ilgili faktör analizlerine yer verilmiştir. Etki değişkenine ait faktör analizinde sosyal-yapısal özelliklerle ilgili değişkenlerden daha güçlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır.

Tablo 2. Etki Boyutuna İlişkin Faktör Yükleri  
(Açıklanan Toplam Varyans: 89,749)

SORULAR	FAKTÖR
	1
-Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	,948
-Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.	,962
-Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	,931

### D.1.3. Örgütsel Bağlılık Türlerine İlişkin Faktör Analizleri

Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla katılımcılara yöneltilen sorularla ilgili faktör analizinde beklenen faktör yüklerine ulaşılammıştır. İfadelerden bazılarının ve özellikle de ters (reverse) ifadelerin doğru şekilde anlaşılammaması güvenilirlik katsayılarının düşmesine ve faktör yüklerinin bozulmasına neden olmuştur. Bunu önlemek için duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığına ilişkin ölçekten 4'er, normatif bağlılığa ait ölçekten ise 3 soru ölçek dışı bırakılmıştır. Söz konusu ifadelerin ölçek dışı bırakılmasından sonra elde edilen faktör yükleri Tablo 3'de sunulmuştur.

Duygusal bağlılıkla ilgili faktör yükleri 0,714 ile 0,843, devamlılık bağlılığına ilişkin faktör yükleri 0,613 ile 0,868, normatif bağlılığa ait faktör yükleri ise 0,584 ile 0,753 arasında değişmektedir. Başka bir ifadeyle, elde edilen faktör yükleri, kullanılan ifadelerin duygusal bağlılığı % 71,4'ü ile % 84,3, devamlılık bağlılığını % 61,3 ile %86,8, normatif bağlılığı ise % 58,4 ile % 75,3 oranında açıkladığını göstermektedir.

Tablo 3. Bağlılık Türleri ile İlgili Faktör Yükleri

SORULAR		FAKTÖRLER		
		1	2	3
DÜYGUSAL BAĞLILIK AÇIKLI Top. Vary: 60,331	-Bu kurumda çalışmanın benim için çok özel(kişisel) bir anlamı var			
	-Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyarım	,769		
	-Emekli olana kadar bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyarım	,830		
	-Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemlerim gibi hissederim	,843		
	-Bu kurum hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım	,714		
		,718		
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI Açıkl. Top. Vary: 57,554	-Şu anda bu kurumda kalmamın tek sebebi istek olduğu kadar, mecburiyetten de kaynaklanıyor		,691	
	-Bu kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğim olduğunu biliyorum		,868	
	-Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaşacağım ciddi bir kaç sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu		,835	
	-Burada çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum		,613	
NORMATİF BAĞLILIK Açıkl. Top. Vary: 43,165	-Bir kurumdan diğerine atılmayı ahlaki bulmuyorum			,644
	-Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatın önemine olan inancım gereği, kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir			,636
	-Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum			,586
	-Şayet bu kurumdan ayrılmış olsaydım suçluluk duyardım			,707
	-Bu kurum sadakatimi hak ediyor			,673
	-Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmak yanlış olurdu			,753
	-Bu kuruma çok şey borçluyum			,584

## D.2. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmış ve buna göre aşağıdaki Tablo 4 oluşturulmuştur.

Tablo 4. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI ( $\alpha$ )
<i>RB</i>	3	,7825
<i>KE</i>	3	,7987
<i>BE</i>	3	,8085
<i>SPD</i>	4	,7531
<i>Kİİ</i>	5	,9061
<i>ETKİ</i>	3	,9427
<i>DUYB</i>	5	,8327
<i>DEVB</i>	4	,7497
<i>NORB</i>	7	,7778

*RB*: Rol Belirsizliği, *KE*: Kaynaklara Erişim; *BE*: Bilgiye Erişim; *SPD*: Sosyo-Politik Destek; *Kİİ*: Katılımcı İş İklimi; *DUYB*: Duygusal Bağlılık; *DEVB*: Devamlılık Bağlılığı; *NORB*: Normatif Bağlılık.

Tablo 4’de görüleceği üzere güçlendirmeyi kolaylaştıran öncüllerin, etki boyutunun ve bağlılık türlerinden her birinin ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alfa güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.74 ve 0.94 arasında bulunmuştur. Görüldüğü gibi tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach  $\alpha$  düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

### D.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi için güçlendirmeyi kolaylaştıran sosyal-yapısal öncüller, güçlendirmenin etki boyutu ve örgütsel bağlılık türlerinin korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 5. Güçlendirmeyi Kolaylaştıran Öncüller, Güçlendirmenin Etki Boyutu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon İlişkileri

DĞŞ.	SPD	Kİİ	RB	KE	BE	ETKİ	DUYB	DEVB	NORB
<i>SPD</i>	1,000								
<i>Kİİ</i>	,571**	1,000							
<i>RB</i>	-,347**	-,423**	1,000						
<i>KE</i>	,360**	,491**	-,393**	1,000					
<i>BE</i>	,429**	,580**	-,498**	,612**	1,000				
<i>ETKİ</i>	,314**	,442**	-,141**	,344**	,387**	1,000			
<i>DUYB</i>	,335**	,423**	-,362**	,387**	,501**	,351**	1,000		
<i>DEVB</i>	-,129**	-,092	,254**	-,213**	-,185**	-,055	-,193**	1,000	
<i>NORB</i>	,231**	,365**	-,203**	,266**	,316**	,211**	,464**	-,054	1,000
Top.(N)	403	403	403	403	403	403	403	403	403

Not: \*\*p<0.01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü)

Yapılan korelasyon analizinde güçlendirmeyi kolaylaştıran sosyal yapısal öncüllerin tamamı ile güçlendirmenin etki boyutu arasında p<0.01



düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Etki boyutu ile en güçlü şekilde ilişkili olan değişken ise katılımcı iş iklimidir. Ayrıca etki ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmasına karşın, etki ile devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

#### D.4. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla değişkenin kullanıldığı regresyon analizidir. Kurduğumuz regresyon modelleri doğrultusunda elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

##### D.4.1. Güçlendirmeyi Kolaylaştıran Sosyal-Yapısal Öncüller ve Güçlendirmenin Etki Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 6'da güçlendirmenin etki boyutu üzerinde güçlendirmeyi kolaylaştıran sosyal-yapısal öncüllerin etkilerini içeren regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu tablodaki F değerinin 25,687 olması modelin anlamlılık düzeyinin 0.01 olduğunu göstermektedir. Modelin düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri (belirleyicilik veya tanımlayıcılık katsayısı) ise ,237'dir. Bu katsayı bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne derece tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre sosyal-yapısal öncüller, etki boyutunu % 23,7 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Tablo 6. Sosyal-Yapısal Öncüller ve Etki Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN (ETKİ)	
	$\beta$	t
SPD	,076	1,414
Kİİ	,296	4,877**
RB	,144	2,787**
KE	,116	2,040*
BE	,185	2,952**
F	25,687**	
R <sup>2</sup>	,246	
düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,237	

\*\*p<0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

\*p<0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Modeldeki bağımsız değişkenlerden katılımcı iş iklimi ( $\beta = ,296$ ;  $p<0.01$ ) etki boyutunun en güçlü belirleyicisidir. Daha sonra, sırasıyla bilgiye erişim ( $\beta = ,185$ ;  $p<0.01$ ), rol belirsizliği ( $\beta = ,144$ ;  $p<0.01$ ) ve kaynaklara erişim ( $\beta = ,116$ ;  $p<0.05$ ) gelmektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcı bir atmosferde çalışan, örgütsel üst düzey bilgilere ve örgütsel kaynaklara erişebilen

akademisyenler kendilerini daha etkili hissetmektedirler. Sosyo-politik desteğin, etki boyutunun belirleyicileri arasında yer almadığı görülmektedir.

#### D.4.2. Güçlendirmenin Etki Boyutu ile Bağlılık Türleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 7’de güçlendirmenin etki boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki etkileşimi gösteren regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre güçlendirmenin etki boyutu en fazla ( $\beta = ,351$ ;  $p < 0.01$ ) duygusal bağlılığa neden olmaktadır. İlgili regresyon modelinin anlamlılığını gösteren F değeri 55,648; ve düzeltilmiş  $R^2$  değeri ,121 olarak bulunmuştur.

Tablo 7. Güçlendirmenin Etki Boyutu ve Bağlılık Türleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER					
	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Etki	,351	7,460**	-,055	-1,095	,237	4,862**
F	55,648**		1,199		23,636**	
$R^2$	,123		,003		,056	
düzeltilmiş $R^2$	,121		,001		,054	

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

İleri sürmüş olduğumuz hipotezin tersine, etki boyutunun devamlılık bağlılığı üzerinde herhangi bir tesirinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Keza sözkonusu regresyon modelinin genel olarak anlamlı olmadığı (1,199) görülmektedir. Aynı şekilde düzeltilmiş  $R^2$  değeri’nin 0.01 düzeyinde çıkması güçlendirmenin etki boyutunun devamlılık bağlılığını yeterince karşılamadığını göstermektedir.

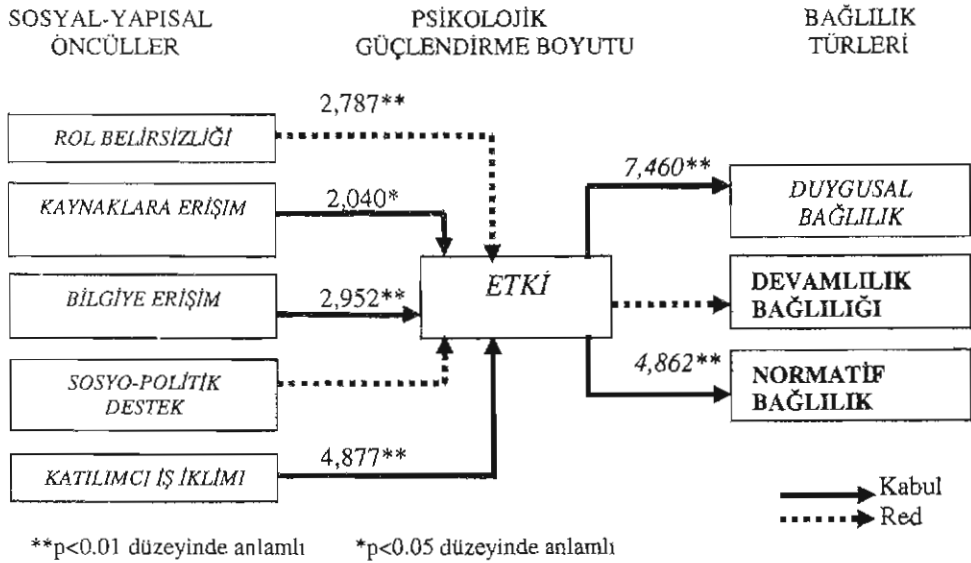
Etki boyutunun normatif bağlılığı da artırdığı görülmektedir. İlgili regresyon modelinde F değerinin 23,636 çıkması, modelin  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Sonuç olarak güçlendirmenin etki boyutu ile duygusal ve normatif bağlılık arasında  $p < 0.01$  düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuş olmasına karşın, etki ile devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir ilişki sözkonusu değildir.

Tablo 8’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 8. Araştırma Hipotezlerinin Özeti

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL / RED DURUMU
H <sub>1</sub> . Rol belirsizliği etki ile negatif ilişkilidir.	RED
H <sub>2</sub> . Kaynaklara erişim etki ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H <sub>3</sub> . Bilgiye erişim etki ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H <sub>4</sub> . Sosyo-politik destek etki ile pozitif ilişkilidir.	RED
H <sub>5</sub> . Katılımcı iş iklimi etki ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H <sub>6</sub> . Etki duygusal bağlılıkla pozitif ilişkilidir.	KABUL
H <sub>7</sub> . Etki devamlılık bağlılığı ile negatif ilişkilidir.	RED
H <sub>8</sub> . Etki normatif bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	KABUL

## D.5. Bulguların Şematik Gösterimi



Şekil 2. Hipotez Sonuçlarının Şematik Gösterimi

Şekil 2'de görüleceği üzere, ileri sürmüş olduğumuz hipotezlerin red ve kabul durumları t değerleriyle birlikte araştırma modeli üzerinde şematik olarak gösterilmiştir. Kabul edilen hipotezler düz, reddedilen hipotezler ise kesik çizgilerle gösterilmiştir.

## IX. Sonuç ve Değerlendirme

Araştırmamız örgütlerde güçlendirmeyi kolaylaştıran sosyal-yapısal öncüllerin etki temelinde işgöreni nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Daha

spesifik bir ifadeyle “işgörenlerini güçlendirmek isteyen örgütlerin hangi sosyal-yapısal özelliklere sahip olmaları gerekir?” sorusunu kamu üniversiteleri adına cevaplamaktadır. Bunu yaparken psikolojik güçlendirmenin “etki” boyutu temel ve ara değişken olarak incelenmektedir.

Bu çalışmada kamu üniversitelerinde görev yapan akademik personelin psikolojik olarak kendilerini güçlü hissetmelerini sağlayan sosyal-yapısal öncüller ile psikolojik güçlendirmenin etki boyutu arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, alınan kararlara katılabilen, örgütsel kaynaklara ve bilgiye erişebilen akademisyenlerin kendilerini örgütsel sonuçlarda farklılık yaratabilecek düzeyde güçlendirilmiş (etkili) hissettikleri belirlenmiştir.

Araştırmanın şaşırtıcı ve beklenmedik sonuçları da bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, sosyo-politik destek ile etki boyutu arasında herhangi bir ilişkinin çıkmaması, ikincisi ise rol belirsizliği ile etki boyutu arasında çıkan pozitif ilişkidir.

Sürpriz sonuçlardan birincisi, işgörenin iş arkadaşları, çalışma grubunun üyeleri, amirleri ve astlarından aldığı onay, takdir ve destek olarak tanımlanan sosyo-politik destek ile etki arasında herhangi bir ilişkinin bulunamamasıdır. Ulaşılan bu sürpriz sonucun üniversitelerin akademik teşkilatlanma yapısından ve kurumdaki sosyal ağın kendine has özelliklerinden kaynaklanmış olma ihtimali yüksektir. Katılımcıların büyük bölümünün (yaklaşık % 60'lık kısmının) öğretim üyesi dışındaki diğer akademik personelden oluşması sebebiyle, değerlendirmelerde sözkonusu % 60'lık kısmın baz olarak alınması daha uygun olacaktır. Bu bağlamda, öğretim görevlisi, okutman veya bir öğretim yardımcısının amiri; dekan, müdür veya bölüm başkanı, çalışma grubunun üyeleri; aynı bölüm veya uzmanlık alanında çalışanlar, iş arkadaşları ise aynı ya da farklı alanlarda görev yapanlardan oluşmaktadır. Bireyin amirlerinin çoğunlukla farklı uzmanlık alanlarından olmaları ve yoğun idari görevleri nedeniyle astlarına destek vermeleri çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Öğretim üyesi dışındaki öğretim elemanları, akademik merdivenin ilk basamağı oldukları için, kendilerinden daha alt pozisyonda akademik personel bulunmamaktadır. Dolayısıyla astlardan alabilecekleri herhangi bir destek de sözkonusu değildir. Eş pozisyondakilerin de, aynı yarış pistinin diğer kulvarlarında koşan rakipler olarak algılandığı dikkate alındığında, sosyo-politik desteğin oluşmaması sürpriz sonuç olma özelliğini yitirmektedir.

Sürpriz sonuçlardan ikincisi ise rol belirsizliği ile etki arasında çıkan pozitif ilişkidir. Bu sürpriz sonucun anketteki olumsuz (reverse) ifadelerin dikkatlice okunmamasından kaynaklanmış olma ihtimali yüksektir. Çünkü, diğer sosyal-yapısal öncülleri ölçen ifadelerin tamamı olumlu ibarelerden oluşmaktadır. Bu nedenle, gerek sosyo-politik destek ve gerekse rol belirsizliği hakkında kesin bir yargıya varmadan önce, bu değişkenlerin izleyen araştırmalarda tekrar incelenmesi faydalı olacaktır.

Araştırma sonuçlarından biri de, katılımcı iş ikliminin psikolojik güçlendirmenin etki boyutu ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olmasıdır. Karar alma sürecinde fikirleri dikkate alınan işgörenler kendilerini daha güçlü hissedeceklerdir. Örneğin akademik bir toplantıda fikirleri ve önerileri sorulan bir akademisyen, kendisine ve fikirlerine değer verildiğini düşünecektir. Fikirlerinin uygulamaya konulduğunu gören akademisyen kendisini örgütsel sonuçları etkileyebilecek düzeyde güçlendirilmiş hissedecektir.

Bilgiye erişim, işgörenin çalıştığı örgütün stratejileri, amaçları, vizyonu hakkındaki bilgilere ulaşabilmesidir. Bu tür üst bilgiye erişebilen işgörenler örgüt amaçları ve misyonu ile uyumlu kararlar verme ve sonuçları etkileme olanaklarına da sahip olacaklardır. Bilgiye erişim ile etki arasındaki pozitif ilişkiye işaret eden hipotezimizin sonucu literatüre de uygunluk göstermektedir.

Çalıştığı örgütün vizyonu, amaçları ve stratejileri hakkındaki üst düzey bilgiye erişebilen işgörenler, örgütün önemli bir üyesi olduğuna inanacaklar ve kendilerini örgütsel sonuçları değiştirebilecek düzeyde güçlendirilmiş hissedeceklerdir. Ayrıca böylesine üst düzey bilgilere erişebilen işgörenler için yaptıkları iş daha da anlam kazanacağı için, örgütü amaçlarına taşımada kendilerini daha etkili hissedeceklerdir.

İşgörenlerin örgütsel sonuçları etkileyebilmesi, işini daha iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğu örgütsel kaynaklara erişebilmesiyle de pozitif ilişkilidir. Örneğin bir akademisyenin yapacağı çalışmalar için gereken fonlara, malzemelere ve beşeri kaynaklara ulaşabildiği ve ayrıca ihtiyaç duyduğu zamana ve uygun ortama sahip olduğu düşünülürse, bu akademisyenin kendini örgütsel sonuçlara etki edebilecek güçte hissetmesi doğal ve beklenen bir sonuçtur. Bu konumdaki güçlendirilmiş akademisyenler, mensubu olduğu üniversitenin akademik başarısını artıracakları gibi, eğitim-öğretimin kalitesine de önemli katkılar sağlayacaklardır.

Güçlendirme ile bağlılık türleri arasındaki ilişkilerde ise şu sonuçlara ulaşılmıştır. Yürüttükleri faaliyetlerin, sistemi ve sistemin sonuçlarını etkilediğine inanan güçlendirilmiş işgörenler kendilerini önemli ve etkili hissedeceklerdir. Sonuç olarak işgörenler, etkili ve önemli bir üyesi olduklarını düşündükleri örgüte karşı duygusal bir bağlılık göstereceklerdir. Bu bağlılık giderek örgütle özdeşleşme ve onun bir parçası olma şekline dönüşeceği için ayrılmayı düşünemeyeceklerdir. Bu durumun tersi düşünüldüğünde ise; bir hedefe doğru ilerleme duygusundan ve gayretlerinin örgütsel sonuçları etkileyebileceği inancından yoksun olan işgörenler kendilerini güçsüz hissedecekler ve örgütlerine karşı bağlılık duymayacaklardır. Zaten gösterdikleri bütün çabalara rağmen hiçbir şeyin değişmediğini gören işgörenlerin çalıştıkları örgüte duygusal olarak bağlanmalarını beklemek oldukça güçtür.

Devamlılık bağlılığı, alternatiflerin azlığı veya o güne kadar yaptığı örgütsel yatırımları kaybetme korkusu nedeniyle işgörenlerin gösterdikleri bir bağlılık türüdür. Kendisini, sistemde ve sistemin sonuçlarında farklılık ortaya

koyabilecek düzeyde güçlü hisseden işgörenler kendilerinin değil, örgütün kendilerine muhtaç olduğuna inanacaklardır. Bunun yanı sıra, kendilerinin önemli olduğuna inandıkları için rahatlıkla başka örgütlerde iş bulabileceklerini ve aynı kazançları elde edebileceklerini düşüneceklerdir. Ayrıca, örgütten ayrılma durumu durumunda kendilerinden daha çok, örgütün zarar göreceğini düşünen bir akademisyenin örgütüne devamlılık bağlılığı göstermesi zaten mümkün değildir.

Normatif bağlılık, işgörenlerin örgüte ve örgütün diğer üyelerine karşı hissettiği sorumluluk duygusundan kaynaklanan bir bağlılık türüdür. Bu bağlamda, işgörene kendisini önemli ve sonuçlarda farklılık yaratabilecek düzeyde güçlü hissettiren örgüt ve örgütteki yöneticilerdir. İşgörenin kendisine bu hissi tattıran örgüte ve yöneticilerine karşı sorumluluk duyması ise kaçınılmazdır. Benzer şekilde araştırmamız sonucunda da güçlendirilen akademisyenlerin çalıştıkları örgüte karşı normatif bağlılık duydukları ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedebilmeleri için alınan kararlara katılabilecekleri, örgütsel stratejik bilgilere ve örgütsel kaynaklara erişebilecekleri örgütsel bir yapının oluşturulması gerekmektedir. Bu sayede akademisyenler örgütsel sonuçlarda farklılık ortaya koyabilecek düzeyde güçlendirilmiş (etkili) olacaklardır. Ayrıca etkili olduğuna inanan akademisyenler çalıştığı üniversiteye duygusal ve normatif bağlılık gösterecekler ve belki de güçlendirme sayesinde devlet üniversitelerindeki akademik personel erezyonunun nedenlerinden biri bertaraf edilmiş olacaktır.

### Kaynaklar

- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990), "Organizational Socialization Tactics: a Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, 33(4), ss.847 858.
- Bowen, D.E. ve Lawler III, E.E. (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, Spring, ss.31 39.
- Chen, Z.X. ve Francesco, A.M. (2003), "The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), June, ss.490 516.
- Cheng, Y. ve Stockdale, M.S. (2003), "The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context", *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), June, ss.465 489.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13(3), ss.471 482.
- Doğan, S. (2003), *Personel Güçlendirme (Empowerment)*, Sistem Yay. İstanbul.

- Eren, E. (1993), Yönetim ve Organizasyon, 2.Baskı, BetaYay, İstanbul.
- Hançer, M. ve George, R.T. (2003), "Psychological Empowerment of Non-supervisory Employees Working in Full-service Restaurants", *Hospitality Management*, 22, ss.3 16.
- Hrebiniak, L.G. ve Alutto, J.A. (1972), "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 72(17), ss.555 572.
- 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*, Article in Press, ss.365 382.
- Kanter, R.M. (1986), "Empowerment People to Act on Ideas", *Executive Excellence*, February:5 6.
- Kirkman, B.L. ve Rosen, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1), ss.58 74.
- Ko, J., Price, J.L. ve Mueller, C.W. (1997), "Assessment of Meyer and Allen's Three Component Model of Organizational Commitment in South Korea", *Journal of Applied Psychology*, 82(6), ss.961-973.
- Lamsa, A.M. ve Savolainen, T. (1999), "Exploring Commitment in Different Contexts Change: Findings From a Study on Downsizing and Quality Improvement", *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 3(1), ss.35 41.
- Lashley, C. (1995), "Towards on Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:7, No:1, ss.27 32.
- Mc Donald, D.J. ve Makin, P.J. (2000), "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), ss. 84 91.
- McGee, G.W. ve Ford, R.C. (1987), "Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", *Journal of Applied Psychology*, 87(72), ss.638 642.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 91(1), ss.61 89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 02(61), ss.20 52.
- Murat, G. (2001), "Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme", *Öneri*, 4(16), Haziran, ss.113 126.

- Nijhof, W.J., De Jong, M.J. ve Beukhof, G. (1998), "Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration", *Journal of European Industrial Training*, 22(6), ss.243 248.
- Oliver, N. (1990), "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), ss.19 31.
- Shore, L.M., Barksdale, K. ve Shore, T.H. (1995), "Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization", *Academy of Management Journal*, 38(6), ss.1593 1615.
- Siegall, M. ve Gardner, S.(2000), Contextual Factors of Psychological Empowerment, *Personel Review*, Vol:29, No:6, ss.703 722.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000), "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5, ss.27 52.
- Somers, M. ve Birnbaum, D. (2000), "Exploring The Relationship Between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal and Job Performance", *Public Personnel Management*, 29(3), ss.353 365.
- Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), ss.1442 1465.
- Spreitzer, G.M.(1996),"Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(2), ss.483 504.
- 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), ss.679 704.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), ss.666 681.
- Wasti, S.A. (2002), "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context", *Internetonial Journal of Intercultural Relations*, 02(26), ss.525 550.
- Zanzi, A. (1987), "How Organic is Your Organization? Determinants of Organic/Mechanistic Tendencies in a Public Accounting Firm", *Journal of Management Studies*, Vol:24, ss.125 142.