

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

146328

Güner ÇÖL
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

146328

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Adnan CEYLAN

GEBZE
2004



KABUL VE ONAY

Güner ÇÖL'ün tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 07.06.2004 tarih ve 2004 / 15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

Üye
(Tez Danışmanı)

:Doç. Dr. Adnan CEYLAN

Üye

: Prof. Dr. Erol EREN

Üye

: Prof. Dr. Oya ERDİL

Üye

: Doç. Dr. Cengiz YILMAZ

Üye

: Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 12.07.2004 tarih ve 2004 / 19 sayılı kararı.



İMZA / MÜHÜR

ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgütlerin sahip olduğu sosyal-yapısal özelliklerin (sosyo-politik destek, rol belirsizliği, katılımcı iş iklimi, bilgiye erişim ve kaynaklara erişim) çalışanların güçlendirme algıları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Ayrıca kendisini güçlendirilmiş hissedenen çalışanların göstereceği muhtemel bağlılık türlerini ortaya koymaktır.

Birinci bölümde; güçlendirmenin tanımı, önemi, benzer kavramlar, güçlendirmeyi gerekli kılan gelişmeler, güçlendirme uygulamaları ve bu benzer kavramlar, bu kavramlarla bağlılık arasındaki ilişkiler ve temel örgütsel bağlılık yaklaşımları ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde, araştırma kapsamındaki sosyal-yapısal özellikler ve bu özelliklerin güçlendirme üzerindeki etkilerini içeren çalışmalara değinilmektedir. Ayrıca güçlendirmenin Allen ve Meyer tarafından ortaya konmuş olan örgütsel bağlılık türleri üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Çalışmanın son bölümünde ise, ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla 13 kamu üniversitesinde uygulanan anketlerden elde edilen verilere ilişkin analizler ve sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre bilgiye erişim, katılımcı iş iklimi ve sosyo-politik destek akademisyenlerin, rol belirsizliği, bilgiye erişim ve kaynaklara erişim ise idari çalışanların güçlendirme algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Ayrıca kendilerini güçlendirilmiş hissedenen bireyler çalıştıkları kuruma duygusal ve normatif bağlılık göstermektedirler.

SUMMARY



The purpose of this study is to determine the interaction between social structural characteristics (socio-political support, role ambiguity, participative work climate, access to information, and access to resources) and empowerment. This study also aims to determine the commitment types of the individuals feeling themselves empowered.

In the first part, the followings are presented: the definition of empowerment, similar concepts, management techniques leading to empowerment, empowerment applications, and the peculiarities that managers, personnel, and the organization should have in order for these empowerment applications to be successful.

In the second part, the followings are studied: the definition of organizational commitment, its importance, relations with similar concepts, and basic organizational commitment approaches.

In the third part, social structural characteristics within the scope of this study and the relations between these characteristics and empowerment are studied. In addition, this part deals with the relations between empowerment and organizational commitment type put forward by Allen and Meyer.

In the final part of this study, the data obtained from the questionnaire applied in thirteen state universities and results are presented to test the hypothesis that were put forward. According to these results, access to information, participative work climate, and socio-political support affect positively academician's perception of empowerment. Role ambiguity, access to information and resources are the antecedents that affect the administrative personnel's perception of empowerment. Furthermore the study also found that empowered employees have shown normative and affective commitment to their organisations.

TEŞEKKÜR

Çalışmanın konusunun belirlenmesi aşamasında beni “güçlendirme” konusuna yönlendiren tez danışmanım ve kıymetli hocam Doç. Dr. Adnan CEYLAN’a ne kadar teşekkür etsem azdır. Ayrıca bu tezin oluşumunda yaptıkları bilimsel katkıların yanı sıra, yaşadığım sıkıntılı dönemlerde gösterdikleri engin anlayış ve hoşgöründen dolayı sayın Doç. Dr. Cengiz YILMAZ ve Doç. Dr. Lütüfihak ALPKAN hocalarıma saygı ve minnet duygularımı ifade etmekten mutluluk duyuyorum.

Bu çalışmanın her aşamasında emeğini ve desteğini esirgemeyen gerçek dostum ve sevgili hocam Dr. Hasan GÜL’e, İstanbul’daki üniversitelerde anket çalışmasını büyük bir titizlikle yürüten ve ihtiyaç duyduğum her konuda desteğini esirgemeyen sevgili kardeşim Av. Burhan ÇÖL’e ve tezin analiz kısmını hazırlarken sürekli telefonla rahatsızlık verdiğim Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN’e teşekkürü, kendime zevkli bir görev sayıyorum.

Ayrıca çalışma sürecinin en sıkıntılı ve stresli dönemlerinde göstermiş olduğu sonsuz anlayış, hoşgörü ve sabırdan dolayı sevgili eşime minnet ve şükran borçluyum.

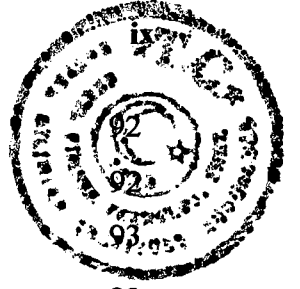


İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1
1.GÜÇLENDİRME KAVRAMI	4
1.1.Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi	6
1.2.Güçlendirmenin Temel Özellikleri	12
1.3.Güçlendirme Kavramı ve Benzer Kavramlar	13
1.3.1.Yetki Devri	13
1.3.2.Katılım	15
1.3.3.Motivasyon	16
1.3.4.İş Zenginleştirme	17
1.4.Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Yönetim Yaklaşımları	18
1.4.1.Takım Kurma ve Geliştirme	18
1.4.2.Öğrenen Organizasyonlar	20
1.4.3.Yalın Organizasyonlar	21
1.4.4.Toplam Kalite Yönetimi	23
1.5.Güçlendirme Uygulamaları	24
1.5.1.Güçlendirmenin Ortaya Çıkış Nedenleri	25
1.5.2.Etkili Bir Güçlendirme İçin Gereken Özellikler	27
1.5.2.1.Örgütsel Özellikler	27
1.5.2.2.Yönetici Özellikleri	31
1.5.2.3.İşgören Özellikleri	33
1.5.3.Güçlendirme Uygulamalarında Temel Aşamalar	34
1.5.4.Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	41
1.5.5.Güçlendirme Uygulamalarında Başarı Koşulları	43
1.5.6.Güçlendirmenin Sonuçları ve Uygulamadan Örnekler	45



2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	
2.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	
2.2.Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	51
2.2.1. Mesleki Bağlılık	51
2.2.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık	52
2.2.3. Sadakat	53
2.2.4. İtaat	53
2.3.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar	54
2.3.1.Davranışsal Yaklaşım	54
2.3.1.1.Becker'in Yan Bahis Kuramı	55
2.3.1.2.Salancik'in Yaklaşımı	55
2.3.2.Tutumusal Yaklaşım	57
2.3.2.1.Penley ve Gould Yaklaşımı	57
2.3.2.2.Kanter'in Yaklaşımı	59
2.3.2.3.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	60
2.3.2.4.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	62
2.3.3.Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı	64
3.GÜÇLENDİRMEYİ ETKİLEYEN SOSYAL-YAPISAL ÖZELLİKLER VE GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ	66
3.1.Sosyal-Yapısal Özellikler ve Güçlendirme Üzerine Etkileri	66
3.1.1.Rol Belirsizliği	67
3.1.2.Sosyo-Politik Destek	69
3.1.3.Katılımcı İş İklimi	71
3.1.4. Bilgiye Erişim	73
3.1.5. Kaynaklara Erişim	75
3.2.Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri	77
3.3.Sosyal-Yapısal Özellikler ve Bağlılık Türleri Arasındaki İlişkide Güçlendirmenin Ara Değişken Etkisi	80
4.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULAR	89
4.1. Veri Toplama Metodu ve Kapsam	89
4.2.Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar	90
4.2.1.Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	90



4.2.2. Anket Formunun Oluşturulması	
4.2.3. Metodolojiden Kaynaklanan Kısıtlar	
4.3. İstatistiksel Analizler ve Bulgular	
4.3.1. Demografik Analizler	93
4.3.2. Faktör Analizleri	94
4.3.2.1. Sosyal-Yapısal Özelliklere İlişkin Faktör Analizleri	94
4.3.2.2. Güçlendirme ile İlgili Faktör Analizleri	96
4.3.2.3. Örgütsel Bağlılık Türlerine İlişkin Faktör Analizleri	96
4.3.3. Güvenilirlik Analizleri	99
4.3.4. Korelasyon Analizleri	99
4.3.5. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi	104
4.3.5.1. Sosyal-Yapısal Özellikler ve Güçlendirme Arasındaki İlişkiler	104
4.3.5.2. Güçlendirme ve Bağlılık Türleri Arasındaki İlişkiler	106
4.3.5.3. Sosyal-Yapısal Özellikler ve Bağlılık Türleri Arasındaki İlişkilerde Güçlendirmenin Ara Değişken Etkisi	109
4.3.6. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi	118
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	120
5.1. Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirme Üzerine Etkileri	120
5.2. Güçlendirmenin Bağlılık Türleri Üzerine Etkileri	125
5.3. Güçlendirmenin Ara Değişken Etkileri	127
5.4. Kontrol Değişkenlerinin Etkileri	128
5.5. Araştırmanın Kısıtları	129
5.6. Öneriler	130
KAYNAKLAR	133
ÖZGEÇMİŞ	147
EKLER	

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

SİMGELER

ABD

ÖB

SPD

RB

Kİİ

KE

BE

GÜÇ

DUYB

DEVB

NORB

TKY

AKD

İDR

AÇIKLAMA

Amerika Birleşik Devletleri

Örgütsel Bağlılık

Sosyo-politik Destek

Rol Belirsizliği

Katılımcı İş İklimi

Kaynaklara Erişim

Bilgiye Erişim

Güçlendirme

Duygusal Bağlılık

Devamlılık Bağlılığı

Normatif Bağlılık

Toplam Kalite Yönetimi

Akademisyen

İdari Çalışanlar

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. Güçlendirme Sürecinin Aşamaları	35
1.2. Güçlendirme ve İş Arasındaki İlişki	40
3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli	88
4.1. Akademisyenlere İlişkin Hipotez Sonuçlarının Şematik Gösterimi	118
4.2. İdari Çalışanlara İlişkin Hipotez Sonuçlarının Şematik Gösterimi	118
4.3. Doğrulan H _{11a} ve H _{13a} 'nin Şematik Gösterimi (Akd)	119
4.4. Doğrulan H _{21a} ve H _{23a} 'nin Şematik Gösterimi (Akd)	119
4.5. Doğrulan H _{13b} 'nin Şematik Gösterimi (İdr)	119
4.6. Doğrulan H _{23b} 'nin Şematik Gösterimi (İdr)	119



TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri	5
1.2. Geleneksel ve Takıma Dayalı Örgütler Arasındaki Farklılıklar	19
1.3. Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetim Açısından Karşılaştırılması	22
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (%)	94
4.2. Sosyal-Yapısal Özelliklere İlişkin Faktör Yükleri	95
4.3. Güçlendirme ile İlgili Faktör Yükleri	96
4.4. Duygusal Bağlılık ile İlgili Faktör Yükleri	97
4.5. Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Faktör Yükleri	98
4.6. Normatif Bağlılık ile İlgili Faktör Yükleri	98
4.7. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri	99
4.8. Sosyal-Yapısal Özellikler, Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon İlişkileri (Akd)	101
4.9. Sosyal-Yapısal Özellikler, Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon İlişkileri (İdr)	101
4.10. Sosyal-Yapısal Özellikler ve Güçlendirme Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	105
4.11. Güçlendirme ve Bağlılık Türleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (Akd)	107
4.12. Güçlendirme ve Bağlılık Türleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (İdr)	107
4.13. Sosyal-Yapısal Özellikler ve Bağlılık Türleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (Akd)	111
4.14. Güçlendirmenin Ara Değişken Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları (Akd)	111
4.15. Sosyal-Yapısal Özellikler ve Bağlılık Türleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (İdr)	114
4.16. Güçlendirmenin Ara Değişken Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları (İdr)	114
4.17. Araştırma Hipotezlerinin Özeti	116

GİRİŞ

Yönetim yaklaşımlarında meydana gelen hızlı değişim ve gelişmeler, işletmeleri ve dolayısıyla da yöneticileri yeni sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Çünkü işletmeler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olurlarsa olsunlar, beklenmeyen bir gelişme bütün dengeleri değiştirebilmektedir. Dahası işletme yöneticileri daha önemli sorunlarla uğraşırken, işletme çalışanlarının görevleri başında karşılaştıkları sorunları ya da işletmeyi geliştirmek adına üretebilecekleri yeni fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları takip edememektedirler. Yöneticilerin buna ne zamanları ne de enerjileri yeterli gelmektedir. Dolayısıyla pek çok işletme artık çalışanlarını güçlendirme gereğinin bilincine vararak birtakım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Çünkü hızla değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap verebilmenin ve özellikle rekabet avantajı sağlamanın yolu, karar verme ve uygulama görevinin alt kademelere, yani müşteri ile en fazla temasta bulunan iş görenlere kaydırılmasıdır.

Bir çok işletme yöneticisi ve bilim adamı örgütlere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın işgörenler olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün işgörenlerin katılımının sağlanması gerektiğini kabul etmektedirler. Uzlaşılan bu nokta güçlendirme kavramına paralellik gösteren bir yaklaşımdır. Diğer bir deyişle, örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için sahip olunan insan kaynaklarının en akılcı şekilde kullanılması gerekmektedir (Siegall and Gardner, 2000, p.703). Bu bağlamda güçlendirmenin örgütsel ve yönetimsel etkinliğin en temel bileşeni olduğu, ayrıca güçlendirme uygulamalarının grup bilincinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir rol oynadığı ileri sürülmektedir (Conger and Kanungo, 1988, p.471). Öte yandan takım temelli uygulamalara yönelen örgüt sayısının giderek artması, güçlendirmenin hem bireysel, hem de takımsal düzeyde daha fazla önem kazanmasına yol açmaktadır. Çünkü global rekabet ve değişim, inisiyatif alabilen, risk üstlenebilen, yeniliğe açık ve yüksek belirsizlik ile baş edebilecek işgörenler gerektirmektedir.

Fakat güçlendirme uygulamaları her zaman ve her örgütte başarıyla sonuçlanmamaktadır. Bunun temel sebeplerinden biri, yöneticilerin güçlendirmeyi

tam olarak anlamadan ve örgütlerini yeterince analiz etmeden uygulamaya çalışmalarıdır. Güçlendirme uygulamalarını başarılı şekilde sonuçlandırabilmek için öncelikle örgütün sahip olduğu kültürün ne gibi özelliklerden oluştuğu ve bu özelliklerin güçlendirmeyi ne yönde etkilediği açıklığa kavuşturulmalıdır.

Bu çalışmada söz konusu özelliklerden sosyo-politik destek, rol belirsizliği, katılımcı iş iklimi, bilgiye erişim ve kaynaklara erişim olmak üzere beş sosyal-yapısal özelliğin güçlendirme üzerine olan etkileri incelenmektedir. Diğer bir deyişle örgütsel ortamın sahip olduğu özelliklerin çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerine nasıl bir etkide bulunduğu araştırılmaktadır. Çünkü güçlendirilmiş çalışanların kendi kararlarını verebilecekleri (otonomi), rekabet edebilecekleri (yetkinlik) ve örgütsel sonuçları etkileme gücüne sahip olabilecekleri (etki) ifade edilmektedir (Doğan, 2003, s.58). Kuşkusuz tüm örgütler bu tür özellikler taşıyan, yüksek enerjili çalışanlara sahip olmak istemektedirler. Ancak, unutulmamalıdır ki işgörenleri güçlendirmek, problemin sadece yarısını çözmek demektir. Güçlendirilmiş yüksek enerjili bireyleri örgüt bünyesinde tutabilmek ise, problemin diğer yarısını çözmek anlamına gelir ki, bu da ancak işgörenlerde örgüte karşı bir bağlılık duygusunun oluşturulmasıyla mümkündür.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmada kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenler ve idari çalışanlarca algılanan güçlendirmenin kaynaklarının neler olduğu modeldeki değişkenler kapsamında araştırılmaktadır. Ancak her iki çalışan grubunun algıladığı güçlendirme, kaynakları bakımından farklılık göstermektedir. Çünkü akademisyenlerin ve idari çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları kurumdan beklentileri oldukça farklıdır. Böylesine farklı özelliklere ve beklentilere sahip iki ayrı çalışan grubunu tek olarak ele almanın rasyonel olmayacağı düşüncesinden hareketle, akademisyenler ve idari çalışanlar arasında mukayeselere ihtiyaç duyulmuştur. Buna ilaveten algılanan güçlendirmenin kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyen ve idari çalışanların duygusal ve normatif bağlılık tutumlarını artıracığı hipotezine dayanarak, algılanan güçlendirme bağlılık türleriyle ilişkilendirilmiştir. Bundan amaç, güçlendirme yoluyla çalışanların bağlılıklarını artırmak ve kamu üniversitelerinin nitelikli çalışanlarını kaybetme nedenlerinden birini ortadan kaldırmaktır. Bu amaç, dışsal ödüllerin (terfi, ücret artışı, prim vb.) son derece sınırlı olduğu kamu sektörü için hayati bir önem taşımaktadır.

Güçlendirme konusunda yapılan çalışmaların 1980'lerin sonuna doğru hız kazandığı görülmektedir. Ancak örgütsel ortamın birey üzerine etkileri konusundaki çalışma sayısı hala çok sınırlıdır. Yapılan literatür incelemesinde güçlendirmeyi öncülleri ile birlikte ele alan ve bağlılık türleri ile ilişkilendiren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma, bu bağlamda güçlendirme literatürüne, konuyla ilgili gelecekte yapılacak çalışmalara ve uygulayıcılara önemli ipuçları sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık, bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaçlar doğrultusunda ekstra çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin; örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi, bu amaçlara ulaşabilmek için beklenenden daha fazla çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duyması anlamına gelen örgütsel bağlılık, örgütsel etkinlik ve verimlilikte artışlara yol açmaktadır. İş tatmini, işe katılım, örgütsel vatandaşlık, düşük personel devir hızı, bireysel ve örgütsel performans gibi hayati önem taşıyan ölçütler de, örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarındandır.

Bu çalışmada işgörenler tarafından algılanan güçlendirmenin, Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konmuş olan, duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Örgütlerine güçlü duygusal bağlılık duyanlar böyle istedikleri için, güçlü devamlılık bağlılığı gösterenler çıkarları böyle gerektirdiği için, güçlü normatif bağlılık duyanlar ise böyle davranmanın doğru olduğuna inandıkları için örgütlerine bağlılık göstermektedirler. Bu nedenle örgütlerin sahip olduğu sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirme, güçlendirmenin ise, örgütsel bağlılık türleri üzerine olan muhtemel etkileri analiz edilmektedir. Çünkü örgütlerin sahip olduğu birtakım sosyal-yapısal özelliklerin algılanan güçlendirmeyi, güçlendirmenin de örgütsel bağlılığı artıracacağı varsayılmaktadır.

1. GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ortaya atılan ve Taylorizmin ihmal ettiği insan unsurunun önemini vurgulayan İnsan İlişkileri Yaklaşımı, güçlendirmeye yönelik atılan ilk adım olarak nitelenmektedir. İkinci önemli adım olarak kabul edilen McGregor'un Y teorisi de, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam hazırlanarak geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen yöneticiler, danışmacı bir yönetim tarzı göstermekte, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi hedeflemekte ve bireyin motive olmasını sağlayacak şartları oluşturmaya çalışmaktadır (Koçel, 2003, s.230).

1960'ların ortasında "Katılımcı Yönetim" kavramı müşterek karar almayı teşvik etmek ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi tanımlamakta kullanılmıştır. Daha sonra, bu karşılıklı etkileşim ve müşterek karar alma tekniklerinden hareketle "Z" tipi yönetim teorisi ortaya atılmıştır. Bu teori güçlendirme ile benzerlik gösteren birçok unsura sahiptir. Bu unsurlardan bazıları; uzun süreli istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, müşterek karar alma, dolaylı kontrol ve güvendir (Margulies and Kleiner, 1995, p.12).

1970'lerde işgörenler, yönetime katılma haklarını vurgulayan "endüstriyel demokrasi" hareketine daha fazla ilgi duymaya başlamış ve Batı Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde bu tür yapılanmalar için teşvikler sağlanmıştır. 1980'lerin sonunda çalışma yöntemlerindeki reformların bir parçası olarak kalite çemberleri, takım brifingi ve kar paylaşımı gibi yönetime katılmayı daha da öne çıkaran yeni katılım türleri geliştirilmiştir (Nykodym and et al., p.45).

Güçlendirme, şimdiki anlamıyla 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Esnek, yenilikçi ve çabuk tepki verebilen örgütlere doğru gidişin hızlandığı bu dönemde, esnek uzmanlaşma, yalın üretim öne çıkmış ve bu gelişmeler bazı kaynaklarda "post-fordizm" olarak tek kavram altında toplanmıştır. Drucker ve Kanter gibi yazarların sıkça vurguladıkları bürokrasinin azaltılması, hiyerarşinin sona erdirilmesi, merkezileşmeden kopma ve kademe azaltma gibi kavramlar sayesinde proje bazlı ekiplerin bilgi odaklı örgütlere doğru hareketi (Wilkinson, 1998, pp.42-43) güçlendirmenin bugünkü anlamını şekillendiren mihenk taşları olarak



nitelenmektedir. Tablo 1.1’de güçlendirmenin gelişim sürecinde yaşanan, önemli gelişmeler dönemler itibariyle ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 1.1.Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri (Wilkinson, 1998, p.41’den uyarlanmıştır.)

1930’lu Yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	İşgörenin motive olabilmesi ve işini iyi yapabilmesi için “yakın nezaret”e gerek olmadığı anlayışının ortaya çıkması
1960’lı Yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile çalışanlara “anamlı” işler sunma.
1970’li Yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma.
1980’li Yıllar	Çalışanların Katılımı	Bu evrede yeni bir katılım biçimi olarak, müşterek anlaşmadan çok işgörenlerin katılım biçimleri üzerinde durulur. (KKÇ’leri, kar paylaşımı gibi.)
1980’lerin Sonu	Güçlendirme	Çağdaş anlamda güçlendirme

Ayrıca Kalite Hareketinin temelleri 1950’lerin sonunda Japon şirketleri tarafından atılırken, kaliteye olan ilgi 1980’lerde zirveye ulaşmış ve güçlendirmeye yönelik güçlü bir mesaj olarak görülmüştür. Toplam kalite yönetimine göre, sürekli iyileştirme işletmedeki herkes tarafından gerçekleştirilmekte ve işletmenin en alt kademesinde sorunu tanımlamanın ve çözmenin yöntemlerini sunmaktadır. Sonuçta, daha önceleri üst düzey yöneticilerin elinde tuttukları fonksiyonların devredilmesiyle işgörenlerin güçlendirilmesi sağlanmakta ve böylece de katılım kurumsallaştırılmış olmaktadır (Hill, 1991, p.541).

“Güçlendirme”nin, “güç” kökünden gelen bir kavram olduğu hatırlandığında öncelikle güç kavramını açıklığa kavuşturma ihtiyacı hissedilmektedir. “Enerji” kavramı, nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, “güç” kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi güç ilişkisel bir kavram olup, daima kişiler arası ilişkileri ifade eder. Diğer bir deyişle başkalarıyla ilişkilendirilmeyen tek bir kişi için güçlüdür denilemez. Kişinin gücü ancak başkalarıyla ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi başkalarını kendi belirlediği



yönde davranmaya sevkedebiliyorsa, ancak bu durumda o kişiye güçlüdür denilebilir (Koçel, 2003, s.565). Başkalarını kendi istediği doğrultuda davranmaya sevkedebilen güçlü kişiler farklı güç çeşitlerini kendilerinde toplamışlardır. Bunlar; kişilik gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve pozisyon gücüdür (Conger and Kanungo, 1988, p.472). Bu bağlamda güçlendirme, işgörenleri dört güç türü açısından kuvvetlendirmektir. İşgörene daha fazla seçim hakkı vererek pozisyon gücü, eğitim ve geliştirme vasıtasıyla uzmanlık gücü, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma imkanı vererek kaynak gücü ve nihayet bireyin kendine olan güvenini ve motivasyonunu artırmak suretiyle de kişilik gücü artırılarak güçlendirme gerçekleştirilmiş olmaktadır (Koçel, 2003, s.417).

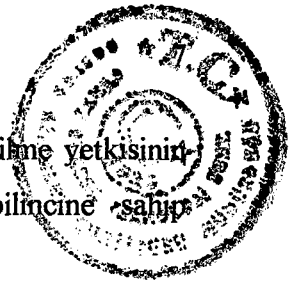
1.1. Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi

Güçlendirme kavramı bu güne kadar farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan bu tanımlar bazı açılardan ortak bir payda da buluyor olsa da, henüz güçlendirme tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılmış değildir (Peccei and Rosenthal, 2001, p.833; Wilkinson, 1998, p.40). İlgili literatür incelendiğinde, güçlendirme konusunda çalışan yazarlardan bir bölümünün konuya, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler açısından yaklaştığı görülmektedir (Honold, 1997, p.203).

Personelin güçlendirilebilmesi için işletmelerin, dolayısıyla da yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetleri belirlemeyi amaçlayan yazarlar ve bu yazarların güçlendirme kavramına getirdikleri tanımlamalardan bazıları şunlardır:

Hales and Klidas güçlendirmeyi, bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması (Hales and Klidas, 1998, p.89) olarak tanımlamaktadır.

Cunningham ve arkadaşlarına göre güçlendirme, karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır (Cunningham and et al., 1996, p.144).



Lawler (1986) güçlendirmeyi “işgörenlere önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınması” (Çetin ve Günay, 2001, s.760) şeklinde tanımlamaktadır.

Erstad için güçlendirme; işgörenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır (Erstad, 1997, p.325).

Appelbaum ise, güçlendirme kavramını; güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademedeki görev yapanların sahip olacağı etkide önemli artışlar talep eden bir vizyon olarak tanımlamaktadır (Appelbaum and et al., 1999, pp.235-239).

Yazarlardan bazıları ise güçlendirmeyi, yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk vermesi (Paul and et al., 2000, p.472; Geroy and et al., 1998, p.57) olarak tarif etmektedirler.

Güçlendirmenin yönetsel uygulamalarla gerçekleşeceğini düşünen yazarlardan bir kısmı bir adım daha ileri giderek güçlendirimin gerçekleşebilmesi konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları ayrıntılı bir şekilde sıralamışlardır. Bu görev ve sorumluluklar şunlardır (Koçel, 2003, ss.419-420; Peccei and Rosenthal, 2001, p.834; Honold, 1997, p.204; Yip, 2000, p.149):

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür oluşturmak,
- Bilgi paylaşımını mümkün kılmak (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini artırmak,
- İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak (hataları öğrenme fırsatı olarak görmek),
- Çalışanları sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,

- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- İşgören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek,
- Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.

Yukarıda sayılan faaliyetlerin hemen hemen tamamı üst yönetim tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler ve sergilenmesi gereken davranışlardır. Sonuç olarak bu yazarlar, üst yönetimin güçlendirme sürecinde yapması gereken faaliyetleri sıralamaktadırlar.

Oysa güçlendirme konusunda çalışan diğer bir yazar grubu ise, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların işgörenler tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanmışlardır. Bu çalışmada da güçlendirme kavramı bu yönüyle ele alınmaktadır. Çünkü işgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetler kadar, bu faaliyetlerin işgörenlerce nasıl algılandığı da son derece önemlidir.

Güçlendirme kavramını açıklarken, personeli güçlendirmek için üst yönetim tarafından yapılan yönetsel faaliyetlerin işgörenlerce ne şekilde algılandığının önemini vurgulayan yazarlardan biri olan Conger ve Kanungo (1988) özyeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak niteledikleri güçlendirmeyi, örgüt üyelerinin özyeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlamışlardır. Bu da ancak güçsüzlüğü besleyen şartların belirlenerek ortadan kaldırılmasıyla mümkün olacaktır (Conger and Kanungo, 1988, p. 474).

Conger ve Kanungo (1988) aynı zamanda yönetsel uygulamaların güçlendirmenin gerçekleşmesi için gereken şartlardan sadece bir kısmı olduğunu ifade etmektedirler. Yazarlara göre yönetsel uygulamalar çalışanları belli ölçüde güçlendirebilir ancak, sadece bu uygulamalarla güçlendirmenin tam olarak gerçekleşmesi mümkün değildir (Conger and Kanungo, 1988, p.471). Benzer şekilde Thomas ve Velthouse (1990) makama dayalı uygulamalar (yönetsel uygulamalar) ile işgörenlerce algılanan durumun (psikolojik güçlendirme) birbirinden ayrılması ve

güçlendirme üzerine alternatif perspektiflerin araştırılması gerektiğini ifade etmektedirler (Thomas and Velthouse, 1990, p.668). Buna rağmen örgütsel ortamın birey üzerine olan etkileri konusunda çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu da algılanan güçlendirme üzerine yapılacak çalışmalar açısından caydırıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmasını temel alarak konuya, güçlendirmenin psikolojik yönünü öne çıkaran bir açıklama getirmişlerdir. Ayrıca güçlendirmenin tek boyutla izah edilemeyeceğini çünkü birden fazla boyuta sahip bir kavram olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlar güçlendirmeyi, "bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek bir kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu" (Spreitzer, 1995, p.1443) şeklinde tanımlamaktadırlar.

Spreitzer'da (1995), Thomas ve Velthouse'un yaptığı tanımlamaya benzer olarak güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört bileşenden oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır (Spreitzer, 1995, p.1444).

Tanımlarda sözü edilen dört boyuttan her biri, bir diğerinin öncülü veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden boyutlardır (Spreitzer and et al., 1997, p.681). Güçlendirmenin bileşenleri olarak da adlandırılan bu dört boyut birçok yazar tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır :

Anlam (Meaning): Üstlenilen iş rolünün gerekleriyle işgören değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder. Bu uyum aynı zamanda işin birey için taşıdığı önemin de göstergesidir. İşgörenin inanç ve değerleri ile işin gerekleri birbirine yakınlaştıkça, işin birey için taşıdığı önem de artmaktadır. Diğer bir deyişle, yürütülen işin gerekleri ile işgören inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, aynı zamanda, o işgören için işin anlam düzeyini de göstermektedir (Spreitzer, 1995, p.1443).

Yetkinlik (Competence): Bireyin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır (Hu and Leung, 2003, p.368). Güçlü yetkinlik algısı bireyi mücadele gerektiren işlere yönlendirir ve kendini geliştirmesini sağlar. Kişisel yetkinlik yargıları, bireylerin engellemelere karşı mücadele etme gücü

üzerinde de oldukça etkilidir. Kendi yeteneklerinden şüphe duyan işgörenler, zorluklarla karşılaştıklarında mücadeleden vazgeçebilirler. Halbuki güçlü yetkinlik algısına sahip işgörenler, mücadeleye yönelik çabalarını daha da artırır (Minibaş, 2001, s.453). Güçlendirmenin bu boyutu kendini takdirden (self-esteem) ziyade yetkinlik olarak adlandırılmaktadır. Çünkü güçlendirme kapsamındaki yetkinlik, global anlamda bir yetkinlikten çok, belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade etmektedir (Spreitzer, 1995, p.1443).

Otonomi (Self-determination): Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken, otonomi bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda insiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir (Hu and Leung, 2003, p.368). Başka bir deyişle otonomi, işgörenin çalışma esnasında sergileyeceği davranışlar, atacağı adımlar, izleyeceği prosedürler ve talimatlar konusunda belirli sınırlar dahilinde bağımsız hareket edebilme özgürlüğüdür. Örneğin işin yöntemi, hızı, gösterilen çaba ve işi başlatma gibi konularda işgörenin üst yönetimden bağımsız olarak karar verebilmesidir (Spreitzer, 1995, p.1443; Rafiq and Ahmed, 1998, p.687).

Etki (Impact): İşgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etkinin otonomiden farkı; otonomi bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu durumda otonomi işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer and et al., 1997, p.681).

Bu yaklaşıma göre güçlendirme dört boyuttan (anlam, yetkinlik, otonomi ve etki) oluşan motivasyonel bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu dört boyut işle ilgili faaliyetlere pasif değil, aktif bir yönelimi ifade etmektedir. Aktif yönelimden maksat; bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve bunu yapabilecek yetiye sahip olmasıdır. Bahsedilen dört boyutun tamamı güçlendirme ile ilgili bütüncül bir kavram oluşturmaktadır. Herhangi bir boyutun eksikliği, algılanan güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırırsa da derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle söz konusu dört boyut güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan “hemen hemen tam ve yeterli bilişsel set” olarak nitelenmektedir (Hu and Leung, 2003, p.368).

Görüldüğü gibi güçlendirme kavramı yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların işgörenlerce ne şekilde algılandığı olmak üzere iki ayrı açıdan ele alınmaktadır. Ancak olması gereken, kavramın her iki yönünün birlikte ele alınmasıdır. Konu sadece yönetsel uygulamalar açısından ele alındığında, güçlendirme için ihtiyaç duyulan şartlar oluşturulmaya çalışılmakta; ancak bu şartların işgörenler tarafından nasıl algılandığı gözardı edilmektedir. Oysa güçlendirme, aynı zamanda yönetsel uygulamaların ne şekilde algılandığı ve işgörenlerin kendilerini nasıl gördükleri konularını da kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle güçlendirmenin psikolojik ve kişisel boyutları da olduğu için oluşturulan koşullar, işgörenler arasında farklı şekillerde algılanabilmektedir. Örneğin işgörenlerden bazıları kendilerini güçlendirilmiş hissederlerken, bazıları biraz, bazıları ise hiç güçlendirilmemiş hissedebilmektedirler (Bolat, 2003, s.205).

Konuya sadece yönetsel uygulamaların ve hazırlanan şartların nasıl algılandığı temelinde yaklaşıldığında ise, yine gerçek anlamda güçlendirmeden söz etmek mümkün değildir. Çünkü işgörenleri güçlendirebilmek için uygun koşullara da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin mevcut koşulları nasıl algıladığı, ne hissettikleri ve onları neyin güçlendirdiği araştırılırken, aynı zamanda elde edilen bu bilgiler ışığında, güçlendirme için gerekli olan koşulların da sağlanması gerekmektedir (Bolat, 2003, s.206).

Bu açıklamalardan hareketle güçlendirmeyi; astların işleriyle ilgili tüm kararları yöneticiye danışma ihtiyacı duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereksinim duyacakları yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması, şeklinde tanımlayabiliriz.

Çevre şartlarının hızlı değişimine paralel olarak gün geçtikçe değişen ve zorlaşan rekabet şartları işletmelerde müşteri memnuniyetinin daha da ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bu da, ancak müşteri isteklerine hızlı cevap verebilme kapasitesi olan işletmelerce sağlanabilmektedir. Halbuki bunun aksine, karşılaşılan bir sorunun çözümünün organizasyonun üst kademelerinde aranması işletmelerin zaman ve müşteri kaybetmesine yol açmaktadır. Bununla birlikte yükselen işgören

kalitesi ve beklentileri, tüm örgütlerde demokratik anlayışın öneminin artması, güçlendirme kavramını işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi açısından daha önemli bir konuma getirmiştir. Sorunlarla ilk olarak yüz yüze gelen ve müşteri taleplerinin birinci sıradaki muhatabı olan işgörenlerin, problemleri çözmeye uzak ve yetkisiz olması, yönetim anlayışının yavaş ve yetersiz hale gelmesi gibi durumlar, güçlendirme uygulamalarının hem nedeni olmuş, hem de bu uygulamaların önemini bir kat daha artırmıştır (Baltaş, 1999, s.15).

Son yıllarda güçlendirme ve güçlendirme ile ilişkili yönetim uygulamaları konusundaki çalışmalarda fark edilir oranda bir artış olduğu görülmektedir. Bu ilginin sebeplerinden birincisi, astların güçlendirilmesi ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişkinin bulunmasıdır. İkincisi, örgütlerde güç ve kontrolün astlarla paylaşılmasının örgütsel verimliliğe dönüşeceği düşüncesidir. Üçüncüsü ise, güçlendirme tekniklerinin grup ve takım geliştirmede oldukça önemli bir role sahip olmasıdır (Conger and Kanungo, 1988, p.471).

Sonuç olarak çevresel faktörlerde ve örgütsel yapıda yaşanan hızlı değişim sonucu ortaya çıkan işletme ihtiyaçlarını karşılayan, işgörenlerin iş tatminini arttıran ve tüm bunları sağlamasının yanında verimliliği destekleyen bir uygulama olması sebebiyle güçlendirme, uygulayan işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli yönetim yaklaşımlarından biridir. Bu yüzden şuan için güçlendirmenin getirilerini farkedemeyen işletme sayısı azda olsa, kısa zaman sonra işletmelerin büyük bir çoğunluğu bunun bilincine varacaktır.

1.2. Güçlendirmenin Temel Özellikleri

Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmasından esinlenerek dört boyuttan oluşan agılanan güçlendirme kavramını ilk olarak ortaya atan Thomas ve Velthouse'un (1990) tanımına dayanarak güçlendirmenin temel özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Spreitzer, 1995, p.1444):

- Güçlendirme bireyin çalıştığı iş ortamının şartları ve kendi algılarının devamlı bir etkileşimini yansıtmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin işteki rolünü nasıl algıladığı ile ilgili olup, örgüte ve işe yönelik aktif bir yaklaşımı gerektirir. Daha açık bir ifadeyle bireyler yaptıkları işle ilgili koşulları ve iş rollerini şekillendirmek

isterler. Bu anlamda güçlendirme bireylerin bu beklentilerini gerçekleştirmeye yönelik çabalarından oluşan bütüncül bir kavramdır.

- Güçlendirme sürekli ve dinamik bir kavram olduğu için bireyler güçlendirilmiş ya da güçlendirilmemiş olarak değil, ancak az veya çok güçlendirilmiş bireyler olarak görülebilirler.
- Güçlendirme bütün ortamlara genellenebilen global bir yapı değil, iş ortamına özgü bir kavramdır.

Bu özelliklerden de anlaşılacağı üzere güçlendirmenin bütün örgütler için geçerli ve eksiksiz bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Bu durumda güçlendirmenin başarılı olabilmesi için her örgütün kendi güçlendirmesini tanımlaması, bu tanıma göre şekillendirmesi ve her birimin kendi ihtiyaçlarına ve kültürüne yönelik bir güçlendirmeye gitmesi daha uygun olacaktır (Honold, 1997, s.202).

1.3. Güçlendirme Kavramı ve Benzer Kavramlar

Güçlendirmenin, bazı yönetim kavramlarıyla ortak yönlerinin olması, güçlendirme ile bu kavramlar arasında anlam kargaşasına yol açmaktadır. Aradaki farklılıkların tam olarak ortaya konulmaması, güçlendirme kavramının anlaşılmasını daha da zorlaştırmaktadır. Güçlendirme kavramı, benzerlikler gösterdiği yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarının bir uzantısı, diğer bir deyişle bir adım daha ilerisi olarak kabul edilmektedir. Güçlendirme ile benzerlikler içeren bu kavramlar derinliğine incelendiğinde güçlendirme kavramının uygulanma derecesi, uygulanış biçimi ve anlayış tarzı bakımından farklı özellikler taşıdığı ortaya çıkmaktadır.

1.3.1. Yetki Devri

Yetki devri, güçlendirme ile anlam bakımından en çok karıştırılan kavram olması sebebiyle bu çalışmada öncelikle irdelenmesi gereken yönetim kavramlarından biridir. Wells yetki devrini “operasyonel veya yönetsel karakterde bir ya da birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir veya birkaç asta verilmesi” şeklinde tanımlamaktadır (Wells, 1993, p.12). Yöneticinin, işleri astlarına dağıtma

süreci olarak da tanımlanan yetki devri; işlerin astlara devredilmesi, bu işler için gerekli yetkinin verilmesi ve görevin tam olarak yapılmasında üste karşı sorumluluğun yaratılması olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır (Hodgetts, 1999, p.174). Görüldüğü gibi yetki devrinde yönetici kendisine ait yetkinin bir bölümünü astlara devretmektedir. Fakat bu devir ondan vazgeçmek anlamına gelmemektedir. Temel yetkiler yine üstte olup, astların sahip olduğu şey, belli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür (Can, 1997, s.121).

Görev ve sorumluluğun bir asta verilmesi noktasında yetki devri ile güçlendirme kavramları benzerlik göstermektedir. Çünkü güçlendirmenin de yetki devri boyutu bulunmaktadır. Ancak yetki devrinin temelinde, üst kademenin yetkiyi devretmesine rağmen, işin yapılış prosedürleri, metotları ve görev tanımları aracılığıyla işgörenleri yönlendirme ve sonucun kontrolü anlayışı yatmaktadır. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, üst düzey yöneticilere kıyasla o işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, işi yapanın işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yönetici, işgörenin işini daha iyi yapabilmesi için gereken ortamı hazırlayacak, kaynakları bulacak, fakat işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana ait olacaktır. Diğer bir tanımlamaya göre yetki devri, yönetici gerekli gördüğü için kendisine ait olan bir hakkı, daha iyi sonuç elde etmek beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak, işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir (Koçel, 2003, ss. 415-416). Özetle güçlendirmede, hem işin yürütülmesinde kullanılacak yetki, hem de sonuçtan doğacak sorumluluk işgörene aittir.

Yetki devri, üstlerin sahip oldukları yetkinin bir kısmını astlara devretmesidir. Bu noktada işgörenlerin devredilen yetkiyi kullanma sürecinde çalışma şartlarını ve kendisini nasıl gördüğü gözardı edilmektedir (Lee and Koh, 2001, p.687). Halbuki güçlendirme kavramı, hem güçlendirmeyi kolaylaştıracak koşulların üst yönetimce sağlanmasını, hem de sağlanan bu koşulların astlar tarafından nasıl algılandığını içermektedir. Diğer bir ifadeyle gerçek anlamda güçlendirmeden söz edebilmek için sadece uygun koşulları sağlamak yeterli değildir. Aynı zamanda işgörenlerin kendisini güçlendirilmiş hissetmesi de gerekmektedir.

1.3.2. Katılım

Literatürde güçlendirme ile en fazla iç içe giren ve hatta bazen aynı anlamda kullanılan kavramlardan biri de çalışanların katılımıdır. Katılım ya da yönetime katılma, bireylerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle yönetime katılma; karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve genelleştirilmesi faaliyetidir (Dinçer ve Fidan, 1996, s.392). Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, yönetime katılma üç önemli özelliğe sahiptir. Bu özellikler (Eren, 2001, s.397);

- Örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici (veya işveren) ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulması'dır.

Katılım, problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğini artırması ve örgütte demokratik bir ortam yaratması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkan verildiği ölçüde süreçlere katılınması noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır. Diğer bir ifadeyle katılımı işgörenler karar süreçlerine belli ölçüde ve imkan verildiği sürece katılırken, güçlendirmede devamlı olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içindedirler. Çünkü güçlendirmede kararları alan kişi, fiilen işi yapan işgören olduğu için zaten sürekli karar sürecinin içindedir.

İki kavramın ayrıldığı başka bir nokta ise; katılımı nihai kararlar yöneticiler tarafından verilirken, güçlendirmede işgören üst kademenin onayına ihtiyaç duymaksızın işiyle ilgili kararları almakta ve uygulamaktadır (Wilkinson, 1998, p.45). Özetle, güçlendirme katılımı kapsamakta, fakat her katılım güçlendirmeyi içermemektedir.

1.3.3. Motivasyon

Güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer yönetim kavramı da motivasyondur. Motivasyon fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren süreçtir (Ceylan, 1998, s.130). Bir başka tanıma göre motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1997, s.168).

Güçlendirme ise, işgörenleri motive etmekte kullanılan bir araçtır. Bu nedenle uygulanış ve kapsam itibarıyla motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, örgütün yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutlarıyla “güçlendirilmiş bir işgöreni hazmedebilecek” duruma getirilmesi de gerekmektedir. Ayrıca, güçlendirme sadece yönetimin güç ve kontrolü işgörene bırakmasıyla gerçekleşmez. Aynı zamanda işgörenin bu gücü ve kontrolü talep edebilme ve yönetebilme becerisine sahip olması (değilse bu donanım kavuşturulması) gerekir. Motivasyon ve güçlendirme kavramları hareket noktaları bakımından da farklılık göstermektedirler. Esas amacı, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmek olan motivasyonun hareket noktası “komuta ve kontrol” iken, cevap aradığı soru “işgörene ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletmenin yararına olacak şekilde davranınsın” sorusudur. Oysa güçlendirmenin hareket noktası işgörenin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, cevap aradığı soru ise, işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğidir (Dalay ve ark., 2002, ss.220-221).

Öte yandan motivasyon kavramında kontrol edilen, yönlendirilen ve yönetilen bir işgören profili vardır. Halbuki güçlendirme kavramında kontrol işgörendedir ve işletmenin asıl amacı işinde başarılı olabilmesi için işgörenin kendisini yetiştirmesi ve işiyle ilgili kararları üst yönetimin denetimine ihtiyaç duymadan alabilmesidir. Ayrıca motivasyon kavramındaki işgören kapasitesinden üst düzeyde yararlanma düşüncesine karşılık, güçlendirme kavramında bunun bir adım ötesine gidilerek, işgören kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.



1.3.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme de, güçlendirme ile benzerlik gösteren diğer bir yönetim kavramıdır. İş genişletme yapılacak görevlerin artırılması, iş zenginleştirme ise, planlama ve kontrol etme konularında işgören sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirme, işgörenin sorumluluklarının artmasını, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesini ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesini sağlamaktadır. Ayrıca işgörelere belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir (Gürsözlü, <http://www.sitetky.com>).

İş zenginleştirme etkili bir motivasyon tekniği olarak da kullanılmaktadır. İşgörenin gelişmesini ve ilerlemesini sağlayan, uğraştıran ve sorumluluğu olan işler motive edici işlerdir (Ceylan, 1998, s.134). Bu anlamda işgörelere yürüttüğü işlerden daha önemli işler verildiğinde iş zenginleştirme etkili bir motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır .

İş zenginleştirme bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirmeden oldukça farklıdır. Bu farklılardan birincisi; güçlendirme işgörenlerin sağlanan koşulları bireysel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır. İkincisi ise, güçlendirmede işgörenin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede işgörenler, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, işgörenler kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedirler (Spreitzer, 1996, pp.484-485).



1.4. Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Yönetim Yaklaşımları

Yönetim yaklaşımlarındaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmek ve rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler yeni yönetim yaklaşımlarını takip etmek ve uygulamak zorundadırlar. Bu yaklaşımlar örgütsel yapının yanı sıra örgüt çalışanlarını da doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle söz konusu yaklaşımlar işletmeler tarafından örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla dikkatle izlenmekte ve uygulanmaktadır. Ancak bunları birer birer uygulamaya çalışmaktan ziyade birbirini bütünleyen teknikleri eşzamanlı olarak uygulamak daha faydalı olmaktadır. Çünkü yeni bir yönetsel uygulamanın başarılı olabilmesi için o uygulamanın olgunlaşma dönemi diye adlandırabileceğimiz bir sürecin yaşanması gerekmektedir. Bu süreç, hayata geçirilecek yeni yönetim anlayışının, ancak kendisini bütünleyen ve daha önceden uygulanan yönetim paradigmaları ile birlikte uygulanmasıyla verimli şekilde tamamlanabilir. Bu nedenle personel güçlendirmeyi özellikle 1980'lerden sonra ortaya çıkan çağdaş yönetim tekniklerinden bağımsız olarak düşünmek ve uygulamaya çalışmak mümkün değildir.

1.4.1. Takım Kurma ve Geliştirme

Örgütlerin başarı düzeylerini artırmak ve bunu devam ettirebilmek amacıyla başvurdukları yöntemlerden biri de gerek üst, gerekse alt kademelerde çok işlevli takımlar kurmaktır. Takım kurma; belirli hedeflere ulaşmak için birbirlerine karşı sorumluluk hisseden az sayıda kişinin ortak bir amaç etrafında toplanmasıdır. Takım çalışması, işgörenlerin kendilerini geliştirerek, kendi yaptıkları işlere ilişkin kararları alabilmeleri ve kendi amaçlarını belirleyebilmeleri esasına dayanmaktadır. Takım temeline dayanan bir örgütte, yönetim kademelerinin azaltılması, performansın üst yönetim yerine işgörenlerce izlenmesi, bilginin paylaşılması ve yöneticilerin kontrolden ziyade, koçluk rolünü üstlenmeleri gerekmektedir (Ataman, 2001, s.351). Yukarıda kısaca değinilen takım temeline dayanan örgütlerin özellikleri, geleneksel örgütlerle bazı noktalarda farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar Tablo 1.2'de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 1.2. Geleneksel ve Takıma Dayalı Örgütler Arasındaki Farklılıklar (Kolarik, 1995, p.801)

UNSURLAR	GELENEKSEL ÖRGÜTLER	TAKIMA DAYALI ÖRGÜTLER
1-Örgütsel Yapı	Takım bazlı / Bireysel	Basık / Takım bazlı
2-İş Tasarımı	Dar görev tanımı	Bütün süreç / Geniş görev tanımı
3-Yönetimin Rolü	Kontrol	Koçluk / Kolaylaştırma
4-Liderlik	Yukarıdan aşağıya	Takımla paylaşma
5-Bilgi Akışı	Kontrollü / Sınırlı	Açık / Paylaşımaya dayalı
6-Ödüllendirme	Kişisel / Kıdeme göre	Takıma / Beceriye dayalı
7-İş Süreci	Yönetici planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir	Takımlar planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir

Takım temeline dayanan örgütsel yapı, güçlendirmenin uygulanabilmesi için şartların olgunlaşmasını sağlayan en önemli yönetim paradigmalarından biridir. Takım esasına göre yapılandırılmış örgütlerde, hiyerarşik yapıya sahip örgütlerin aksine daha yalın bir örgütsel yapı söz konusudur. Görevler dar bir çerçevede ele alınmak yerine, sürecin tamamını kapsamakta, liderlik ise zorlayıcı ve otoriter bir tarzdan kolaylaştırıcı bir tarza dönüşmektedir (Kolarik, 1995, p.801).

Güçlendirme anlayışının temel dayanaklarından biri olan takım kurma ve geliştirmenin kuruluş aşamaları şöyle sıralanmaktadır (Kinlaw, 1995, p.115):

- Fırsatların belirlenmesi,
- Takım anlamının belirlenmesi,
- Takım geliştirmek için örgütsel destek sağlanması,
- Bireylerin takım geliştirmek için gerekli yeteneklerle donatılması.

Örgütlerdeki mevcut çalışma grupları ve bu gruplar arasında iş birliği yapılması takım çalışması için bir fırsat sayılmaktadır. İkinci aşama ise oluşturulacak takımın anlamının belirlenmesidir. Çünkü takım üyelerinin ne yapmayı amaçladıklarını biliyor olmaları takımın etkinliğini arttırmaktadır. Üçüncü aşama, oluşturulan takımların başarısı için tıpkı güçlendirmede olduğu gibi yönetimin desteğinin alınmasıdır. Üst yönetim bu çalışmalara hem sözle, hem de yaptıkları uygulamalarla destek vermelidir (Hut and Molleman, 1998, pp.53-66). Takım kurma ve geliştirmede son aşama ise, takım üyelerinin ihtiyaç duyacakları becerilerle donatılmasıdır. Bu beceriler üç grupta toplanmaktadır (Kinlaw, 1995, p.117):

- Takım üyeliği için gerekli beceriler,
- Takım liderliği için gerekli beceriler ve
- Etkili ve yeterli takım kurmak için gerekli beceriler.

Takım üyeliği için gereken beceriler; ilgili olmak, dinlemek, cevap vermek ve değer vermek olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Takım liderliği için gereken beceriler ise ön ayak olmak, modelleme ve koçluk rolünü üstlenmektir. İyi bir model bulma, rasyonel problem çözme ve iletişim kurma da etkili ve yeterli takım kurmak için gereken beceriler arasında gösterilmektedir. Takım kurma, mevcut çalışma gruplarından takım oluşturma ya da yeni grupları bir takım olarak organize etmenin ötesinde bir anlam taşımaktadır. Şayet örgütlerin etkin özellikleri olsun isteniyorsa, takım çalışması bireylerin eğitilmesi gibi mikro düzeydeki çalışmaların yanı sıra makro düzeyde örgütsel değişiklikleri de içermelidir (Kinlaw, 1995, p.117).

1.4.2. Öğrenen Organizasyonlar

İlk olarak Peter M. Senge tarafından kullanılan öğrenen organizasyon kavramı; yeni bilgileri sadece deneyerek elde etmeyi değil, uygun bir örgütsel ortam oluşturarak insanların karşılıklı etkileşimi yoluyla yeni bilgi üretmelerini sağlamayı, bu bilgileri uygulamayı ve buradan elde edilen bilgileri yeniden bilgi üretmek için yönlendirmeyi esas alan bir felsefe ve düşünce sistemidir (Dinçer, 1998, s.116).

Öğrenen organizasyon, organizasyonun her aşamasında öğrenmeyi teşvik eden, işgörenleri geliştirmeyi, açık iletişim ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon olarak nitelenmektedir. Dolayısıyla öğrenen organizasyonlar örgütsel öğrenmenin yolunu açmakta, bireylerin gelişmelerine imkan sağlayan bir ortam oluşturmakta ve elde ettiği potansiyel ile sürekli dönüşüm içinde olan bir sistem yaratmayı amaçlamaktadır (Gümüştakin ve Yörük, 2001, s.773). Senge'ye göre öğrenen organizasyonlarda beş temel disiplin bulunmaktadır. Bunlar (Senge, 1993, pp.15-19):

- Kişisel ustalık,
- Zihni modeller,
- Paylaşılan vizyon,
- Takım halinde öğrenme ve
- Sistem düşüncesi'dir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, sürekli gelişimin sağlanması, yetersizliklerin giderilmesi ve örgütün “öğrenen organizasyon” olabilmesi için bu beş disiplinin örgütlerde eş zamanlı olarak bulunması gerekmektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle güçlendirme kavramının uygulandığı bir örgütte işgörenlerin daha yeterli olduklarını ve bu özelliklerini örgüt yararına kullanacaklarını söylemek mümkündür. Bu tür ortamlardaki işgörenler, daha kolay ve hızlı iletişim kurmakta ve bu iletişim sayesinde birbirlerinden daha çok şey öğrenmektedirler. Dolayısıyla öğrenme aracılığı ile bireyler güçlendirilmekte, güçlendirme ile de öğrenme teşvik edilmiş olmaktadır.

1.4.3. Yalın Organizasyonlar

Yalın üretimin ilk uygulaması 1950 yılında Taichi Ohno tarafından Japon Toyota firmasında gerçekleştirilmiştir. Yalın üretimin temel taşları, toplam kalite yaklaşımı, tam zamanında üretim, sıfır stok, sıfır hata ve yalın örgütlenmedir. Örgütün yalın olması ise, “gerçekten gereksiz olan her şeyden kurtulmak” anlamına gelmektedir. Daha açık bir ifadeyle, üretim sürecindeki gereksiz işlemlerin yanı sıra, organizasyon modelinde aslında ihtiyaç duyulmayan görevlerden, elemanlardan ve bunların getireceği tüm maliyetlerden kurtulmaktır. Böylece, işletmelerin daha az zamanda, daha az enerjiyle, daha az alanda ve daha az insan gücü ile üretim yapmaları sağlanmış olmaktadır. Bu sayede gecikme, bürokrasi, israf ve iletişim bozuklukları gibi problemler ortadan kalkmaktadır (Tüz, <http://iktisat.uludag.edu.tr>).

Geleneksel örgütlerde, yapılan işin “iyi, hızlı ve ucuz” olmasının eş zamanlı olarak gerçekleşmeyeceği, bunlardan en çok ikisinin bir arada yapılabileceği varsayılmaktadır. Yalın örgütlerde ise üçünün aynı zaman diliminde gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Çünkü günümüzde bir örgüt kaliteli bir işi hem çabuk, hem de ekonomik olarak yapmadığı takdirde önemli sorunlarla karşılaşmaktadır ki, bu da bir örgütlenme ve yönetim konusudur. Yönetim anlayışı bakımından yalın ve geleneksel örgütler arasındaki temel farklılıklar Tablo 1.3’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 1.3. Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetim Açısından Karşılaştırılması
(Tüz, <http://iktisat.uludag.edu.tr>)

GELENEKSEL ÖRGÜTLERDE YÖNETİM	YALIN ÖRGÜTLERDE YÖNETİM
Yönetici işi planlar ve belirler	Yönetici ve takım üyeleri işi planlar ve belirler.
İşler dar olarak tanımlanmıştır	İşler geniş beceri ve bilgi gerektirmektedir.
Bilginin büyük kısmı yöneticilerin mülkiyetindedir.	Bilginin büyük kısmı her düzeyde serbestçe paylaşılmaktadır.
Yönetici olmayanların eğitimi teknik beceriler üzerinde yoğunlaşmıştır.	Sürekli öğrenme anlayışıyla, herkes için yönetime ve teknik konulara yönelik her türlü eğitim söz konusudur.
Risk alma teşvik edilmez ve cezalandırılır.	Ölçülmüş risk alma teşvik edilir ve desteklenir.
Bireysel çalışma tarzı vardır. Ödüller bireysel başarıya dayanır.	Karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma tarzı ile birlikte çalışma vardır. Ödüller takımın başarısına dayanır.
Yönetim en iyi yöntemleri belirler.	Yöntemleri ve süreçleri iyileştirmek için herkes sürekli çalışır.
Yönetim tarafından koyulan ve uyulması istenilen disiplin kuralları vardır.	Yönetim tarafından kolaylaştırıcı ortam sağlanarak işgörenler tarafından kabul edilen otokontrole dayalı disiplin anlayışı vardır.
Tek fonksiyona dayalı Uzmanlaşma vardır.	Esneklik ilkesi ışığında çalışılabilmesi için çok fonksiyonlu uzmanlaşma vardır.

Yalın organizasyonlarda kademe azaltarak daha yalın örgüt yapıları oluşturmanın iki temel amacı olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi, organizasyonu her türlü fazlalıklardan kurtarmak, ikincisi ise karar veren ile işi yapan arasındaki mesafeyi azaltmaktır. Böylelikle müşteri ile fiilen karşılaşan işgörenin karar verme gücü artırılarak, müşteri istek ve beklentilerine hızlı cevap vermek mümkün olabilmektedir (Koçel, 2003, s.433).

Görüldüğü gibi yalın organizasyonlar ve güçlendirme kavramlarının ortak paydası müşteri isteklerine hızlı cevap verebilme amacıdır. Ayrıca çıkabilecek herhangi bir aksaklık veya problemin aşılmasında işgörenlerin en kısa zamanda çözüm üretme ve tatbik etme yetkisinin olması her iki kavramın üstünlükleri arasındadır.

1.4.4. Toplam Kalite Yönetimi

Bilindiği gibi Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sadece ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili olmayıp, aynı zamanda işgören kalitesine odaklanan bir yönetim anlayışıdır. Önceleri üretim sektöründe gündeme gelen “kalite kontrol”, kalitenin denetlenmesi için kullanılacak yöntemlerin geliştirilmesiyle yerini, hem üretim hem de hizmet sektörünün çeşitli alanlarına uyarlanabilen kalite yönetim sistemlerine bırakmaya başlamıştır. Kalite kontrol, bitmiş ürünün kalitesini kontrol ederken, toplam kalite yaklaşımı ile ürün ve hizmetlerin hatasız üretilmesi, planlaması ve kalite kontrole gerek kalmaması hedeflenmektedir. Ayrıca toplam kalite yönetimi ürün ve hizmet kalitesinin yanında örgütsel verimlilik düzeyinde de artışa sebep olmakta ve örgütlerin rekabet gücünü artırmaktadır. Halbuki toplam kalite yönetimi uygulanmayan bir örgütte üretim kalitesi artırılmak istendiğinde mutlaka maliyetler yükselmekte, bu da firmanın rekabet gücünde azalma ile sonuçlanmaktadır (Kavrakoğlu, 1998, s.9).

Toplam kalite yönetimi uygulamaları; örgütlerde her seviyedeki personelin başarısının iyileştirilmesine yönelik, en tepedeki yöneticiden en alt seviyedeki işçiye kadar, herkesi kapsayan düzenli ve sistematik çalışmalardır. Bu uygulamada kontrolün sağlanabilmesi için hizmet sürecinin tüm evreleri gözden geçirilmelidir. Temel amaç hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bunu sağlayacak bir hizmetin birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler; müşteri beklentilerine duyarlılık, hızlı ve yerinde hizmet, istekleri karşılama esneklik, hizmette çeşitlendirme, müşteriye yakınlık, çalışanın motivasyonu ve yeniliktir. Ayrıca toplam kalite yönetiminin beş temel ögesi bulunmaktadır. Bunlar (Dinçer ve Fidan, 1996, ss.433-434);

- *Müşteri memnuniyeti:* Rekabet avantajı elde etmek için müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanarak müşteri memnuniyetinin hedeflenmesi.
- *Sürekli iyileştirme:* Bütün süreçlerde sistematik olarak sürekli iyileştirmenin uygulanması.
- *Verilere dayanma:* Sistematik yaklaşım için gerekli olan somut, doğru ve sağlıklı verilerin kullanılarak faaliyetlerin yürütülmesi.

- *Yönetimin kararlılığı:* Yönetimin bu süreçte kararlı olması ve çalışanlara her konuda liderlik yaparak, toplam kalite uygulamalarında aktif bir rol üstlenmesi.
- *Herkesin katılımı:* Örgütteki her işgörenin sürekli iyileştirme çalışmalarına katılımı'dır.

Şayet yönetim sistemini oluşturan örgüt yapısının, izlenen prosedürlerin, kullanılan materyal ve ekipmanın mükemmel olması müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte ürün veya hizmeti sunmaya yeterli olsaydı, eşit imkanlara sahip birçok işletmenin başarı düzeyinin de eşit olması gerekirdi. Fakat aynı imkanlara sahip olsalar da örgütlerin başarı düzeyleri birbirinden çok farklıdır. Bu farkın tek sebebi ise, insan faktörüdür (Yenersoy, 1997, s.39).

Toplam kalite yönetiminin insana odaklanan yönetim anlayışına göre diğer bir tanımı ise; işgörenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak firma ile bütünleşmelerini sağlamak ve katılımcı bir ortam yaratarak işleriyle birlikte kendilerini de geliştirmelerine fırsat vermektir (Yenersoy, 1997, s.40). Toplam kalite yönetimi ve güçlendirme kavramının insan faktörüne olan yaklaşımlarının büyük ölçüde benzerlik gösterdiği açıkça görülmektedir. Diğer bir ifadeyle toplam kalite yönetiminin kaliteye giden yolda öngördüğü müşteri memnuniyeti, bu memnuniyeti sağlamakta en önemli değer olarak insan unsurunu görmesi ve onun gelişimini desteklemesi güçlendirme kavramı ile örtüşen bir yönetim anlayışı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

1.5. Güçlendirme Uygulamaları

Güçlendirme çeşitli yönetim yaklaşımlarının olgunlaştırdığı bir zeminde, bazen o yaklaşımların uzantısı, bazen de onları tamamlayan bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda güçlendirme, şartların uygun olup olmamasına göre örgütleri başarılı ya da başarısız sonuçlara götüren ve yine şartlara göre uygulanma derecesi ve uygulanma düzeyi belirlenen yeni bir yönetim anlayışıdır.

Bütün yönetim kavramlarında olduğu gibi güçlendirme kavramında da bir gelişim süreci ve şartların olgunlaşma evresinin yaşanması gerekmektedir. Çünkü

güçlendirme hemen uygulanıp sonuç alınabilecek bir yönetim tekniği değildir. Güçlendirme, birey üzerine odaklanan bir yönetim tekniği olduğu için uygulamadan sonuç almak uzun zaman almaktadır. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için güçlendirmeye neden ihtiyaç duyulduğu, nasıl uygulanabileceği, uygulamada karşılaşılan sorunlar ve örgüte sağlayacağı yararlar birlikte ele alınarak değerlendirilmelidir.

1.5.1. Güçlendirmenin Ortaya Çıkış Nedenleri

Rekabetteki globalleşmenin işgörenleri işleriyle ilgili inisiyatif kullanmak zorunda bırakması, gün geçtikçe örgütlerin güçlendirmeye olan ilgilerini artırmaktadır (Spreitzer, 1995, p.1442). Güçlendirme kavramı, bu ve buna benzer birtakım gelişmeler sonucu oluşmuş ve uygulama alanı bulmuş bir yönetim anlayışıdır. Söz konusu bu gelişmelerden bazıları şunlardır (Koçel, 2003, ss.417-418):

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler sonucu orta kademenin ortadan kalkması,
- Artan rekabetin müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunu ortaya çıkarması,
- Personelde eğitim düzeyinin ve beklentilerin yükselmesi,
- Hem toplumda hem de organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Rekabet avantajı sağlayan en önemli unsur olarak bilgi ve insanın kabul görmesi,
- Örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol anlayışının zayıflaması,
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması,

Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS (Management Information Systems-Yönetim Bilgi Sistemleri) uygulamalarındaki gelişmeler, örgütleri orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiş ve bir yöneticinin deyimiyile “bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademelerin yerini bilgi teknolojisi almıştır” (Doğan, 2003, s.16). Sonuç olarak orta kademenin ortadan kalkmasıyla değişen örgüt yapısı daha basık bir hale gelmiştir. Hiyerarşi basamaklarının az

olduğu basık örgütler güçlendirme uygulamaları açısından oldukça uygun bir yapıya sahiptirler.

Değişen rekabet şartları ve kalite kavramları işletmeler açısından müşteri isteklerine hızlı cevap verebilmeyi ve sonuç olarak müşteri memnuniyetini en önemli başarı ölçütü haline getirmiştir. İşletmeler bunları başarabilmek için bir arayış içerisine girmişler ve bu arayış onları “müşterilerle doğrudan temasta olan işgörenlerin, müşteri isteklerine cevap verebilir kapasitede ve yetkide olmasının gerekli olduğu” sonucuna götürmüştür.

Diğer bir gelişme de, işgören niteliklerinde ve onların örgütten beklentilerinde oluşan yükselmedir. Başka bir deyişle işgörenlerin değişen ve gelişen şartlar içinde işletmelerde ortaya çıkan problemleri çözecek ve işleriyle ilgili kararları alacak kapasiteye sahip olduklarını iddia etmeleridir. Sözkonusu yeterlilik hissi güçlendirme uygulamalarının nedenlerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Ginodo, 1997, p.4).

Zaman içerisinde işgörenlerin motive olabilmeleri için ihtiyaç duydukları faktörlerin değişmesi sonucu katılım, iş tatminin sağlanması açısından, daha fazla önem kazanmıştır. Çünkü katılım işgörenlerin motivasyonunu artırmaktadır. Ayrıca işle ilgili hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına karar verilmesine yardımcı olmaktadır (Johns, 1996, p.320). Klasik yönetim düşüncesi yerini, işgörenlerin sorunların çözümüne katkıda bulunduğu ve kararların alınmasında etkili olduğu katılım anlayışına bırakmıştır. Katılım anlayışı daha da ilerleyerek işi yapanın, işle ilgili inisiyatif kullanabilir bir seviyeye gelmesine kadar varmıştır. Yani denetleyerek yönetme, sorumluluk alanı belirleyerek yönetme anlayışına dönüşmüş, bu da güçlendirme anlayışının temelini oluşturmuştur.

Daha sonra bilgi ve insan unsurunun en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirmesi ve işletmelerin bilgi ağırlıklı örgütlere dönüşmesiyle, envantere bağlı stok yığınlarının yerini, daha az varlıkla çalışan yeni bir işletme yapısı almıştır. Bilgi şirketi adı verilen bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi varlıklar değil, maddi olmayan bilgi ve uzmanlıktır. İşletmenin rekabet gücünü belirleyen söz konusu bilgi ve uzmanlığın tamamına “entellektüel sermaye” adı verilmektedir. Bu konu Drucker’ın sözünü ettiği bilgi ekonomisi ve bilgi toplumu ile yakından ilgilidir.

Yazarın da belirttiği gibi modern örgütlerin bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle, astlık-üstlük ilişkisi, meslektaşlık ve takım ilişkisine dönüşmüş ve bu durum güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz bir hale getirmiştir (Doğan, 2003, s.16).

Güçlendirme kavramının nedenlerinden biri olan komuta-kontrol temeline dayanan yönetim anlayışının işlerliğini kaybetmesi de, yine toplumsal düşünce tarzında ve çevre şartlarında oluşan gelişmenin bir sonucudur. İnsanı sadece verilen emirleri uygulayan ve bu emirleri uygulaması için motive edilmesi gereken bir üretim faktörü olarak gören anlayış, yerini sürekli gelişen demokratik bir anlayışa bırakmış ve bu anlayış uygulamada işlerlik kazanmıştır. Oluşan bu demokratik ortam ise, güçlendirme uygulamaları için bir neden teşkil etmiştir.

İşletmeler açısından giderek kompleks bir hal alan çevresel koşullar, rekabet yarışında yeni yeni kulvarlar açmaktadır. Bu kulvarlardan biri de kalite çalışmalarıdır. Kalite çalışmaları müşteri isteklerine cevap vermede en önemli unsur olan işgörene odaklanmaktadır. Çünkü işgörenin kaliteli olması, aynı zamanda üretilen mal ve hizmetin de kaliteli olması anlamına gelmektedir. Toplam kalite yönetiminin bir halkası olarak görülen güçlendirme de, örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenlerin istenilen kapasiteye ve yetkinlik düzeyine ulaştırılmasını hedeflemektedir.

1.5.2. Etkili Bir Güçlendirme İçin Gereken Özellikler

Güçlendirme uygulamalarının başarılı ya da başarısız olması, uygulama nedenlerinin ve güçlendirmeye duyulan ihtiyaç düzeyinin belirlenmesine, en önemlisi de uygulama ortamının sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Bu özellikler üç ana başlık altında incelenebilir. Bunlar; örgütsel özellikler, yönetici özellikleri ve işgören özellikleridir.

1.5.2.1. Örgütsel Özellikler

Thomas ve Velthouse (1990) ortaya koydukları teorik güçlendirme modelinde örgütsel çevrenin güçlendirme algıları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu öne



sürmüşlerdir. Bu model, teorik olarak güçlendirmenin içeriğini ve yapısını belirleyen bir özelliğe sahiptir. Örgütsel çevrenin, sunduğu fırsatlar veya neden olduğu güçlükler bireysel algılar ve davranışlar açısından değerlendirilmelidir. Örneğin asiri bürokratik ortamlar, işgörenlerde pasif düşünce ve davranışlara yol açarken, güçlendirici bir ortam bireysel düşünce ve davranışları teşvik etmektedir. Bu tür ortamlarda çalışan işgörenlerin karar verme sürecinde etkili olmalarını sağlamak amacıyla örgüt içinde bilgi, güç ve örgütsel kaynaklar paylaşılmaktadır. Dolayısıyla katılımın yüksek olduğu ortamlar işgörenlerin özgüvenlerinin artmasına ve örgütle özdeşleşmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca işgörenlerin bilgiyi daha iyi kullanmalarını ve örgütsel faaliyetleri nasıl etkileyeceklerini anlamalarını sağlamaktadır (Spreitzer, 1996, pp.485-486).

Sonuç olarak güçlendirme sürecindeki en önemli basamak, oldukça geniş örgütsel çevre içinde çalışan işgörenlerin otorite ve güçlerini ortaya koyabileceği bir ortam oluşturmaktır. Ancak, öncelikle işgörenleri otorite ve güçlerini göstermeye yönlendirecek içsel motivasyonun oluşturulması gerekmektedir (Robbins and et al., 2002, p.420).

Diğer yönetim uygulamalarında olduğu gibi güçlendirme uygulamalarında da sonucu etkileyen en önemli unsurlardan biri örgüt yapısının taşıdığı özelliklerdir. Örgüt yapısının nasıl olduğu kadar, nasıl olması gerektiği de büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütlerin yapıları ve işleyiş tarzları, güçlendirme sürecinde birtakım etkilere sahiptirler. Güçlendirmeyi kolaylaştırıcı nitelikteki bu etkiler şöyle sıralanmaktadır (Koçel, 2003, ss.418-419).

- Organizasyon yapısının basık olması,
- İş tanımları ve iş prosedürlerinin katılımcılığı mümkün kılacak şekilde tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun net ve açık olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin uygulanıyor olması,
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- İşgörenin sürekli olarak kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması,



- İşgörenin sadece çalışmalarının değil, tüm kişiliğinin ele alınması,
- Vasıflı işgörenin bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işletmede tutulması.

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler sonucu örgütlerdeki orta kademenin erimesi, yapıyı daha basık bir hale getirmiştir. Günümüzde başarılı örgütlerin sahip olması gereken özelliklerden biri olan örgüt yapısının basık olması halinde, hiyerarşik kademelerin ve bürokrasinin azalmasıyla işletmeler daha hızlı hareket etme imkanına kavuşmakta, işgörenlerin kararlara katılımı artmakta ve güçlendirme uygulamaları kolaylaşmaktadır. İş tanımlarının ve işleyişin, işgörenlerin katılımına imkan veren tarzda olması da güçlendirme uygulamalarını olumlu etkileyen yapısal özelliklerdendir.

Açık olarak yapılan iş tanımları, işgörenlerin hangi işleri, hangi sınırlar içerisinde yapacaklarını anlamalarını ve uygulamalarını sağlayacaktır. Yapacakları işleri net olarak anlayan, bu işleri yaparken kullanacakları yetkiyi ve yaptıklarının nasıl bir değerlendirmeye tabi tutulacağını bilen işgörenlerin güçlendirilmesi de kolay olacaktır. Ayrıca iş tanımları işgörenlerin sadece kendi işlerini değil, aynı zamanda üyesi oldukları takımlardaki tüm işleri anlamalarını sağladığı için, güçlendirmeyi destekleyici nitelikte davranmalarına neden olacaktır.

Örgütlerde misyon ve vizyonun açıkça tanımlanmış olması güçlendirme uygulamalarını kolaylaştıran diğer bir faktördür. Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir (Eren, 1997, s.11). Vizyon ise gidilecek yönü, ulaşılabilecek yeri ve durumu açıklayan bir kavram şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 1997, s.400).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere misyon ve vizyon işletmenin varlık nedenini, neyi başarmayı hedeflediğini, gelecekte nasıl bir yerde olmak istediğini ve oraya nasıl ulaşacağını belirleyen kavramlardır. Diğer bir deyişle bu kavramlar işletmenin görevlerini, bu görevlerin başarılmasında izleyecekleri tutumları ve sonuç olarak ulaşmayı hayal ettikleri yeri tanımlamaktadır. Örgütün geleceği için paylaşılan vizyona sahip olmak güçlendirmenin ön şartıdır. Astlar kendilerinden neler istendiğini ve niçin istendiğini bilme ihtiyacı duyarlar. Bütün işgörenler örgütün

amaçları konusunda net bir düşünceye sahip olduğunda onları koordine etmek ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmak daha kolay olacaktır. (Baltaş, 2000, s.147).

Güçlendirme uygulamalarıyla amaçlanan; işleriyle ilgili kararlar alırken inisiyatif kullanan, bunun riskini ve sorumluluğunu üstlenen işgören yapısıdır. İşgörenlerin alacakları kararlarda, inisiyatiflerini işletmenin amaçlarına ve hayal edilen geleceğe hizmet eder şekilde kullanabilmeleri için misyon ve vizyonun açıkça tanımlanmış olması gerekir.

Güçlendirme uygulamalarında işgörenlere destek vermenin birçok yolu vardır. Bunlardan biri de işgörenlerin ve yöneticilerin birlikte çalışması ve organizasyonun geleceğine katkı sağlayarak psikolojik olarak her iki tarafın da tatmin edilmesidir. Bu anlayışa göre yöneticiler ve işgörenlerin performanslarının farkına varıldığı, takdir edildiği, gösterdikleri gelişimin ücret ve primlerle ilişkilendirilerek değerlendirildiği bir ortamın hazırlanması gerekmektedir. Değerlendirme sürecinde suçlayıcı bir tarz yerine, başarıya odaklanmak esas olmalıdır (Baltaş, 2000, s.150).

Güçlendirmeyi pozitif etkileyen organizasyon yapısı ile ilgili diğer bir faktör ise bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesidir. Modern yönetim anlayışının işletmeleri birer bilgi örgütü haline getirmesinin bir sonucu olarak görülen güçlendirmenin, bilgi akışının olmadığı işletmelerde başarıya ulaşması mümkün değildir. Bu sebeple gerek işin yapılması ile ilgili iş öncesinde ihtiyaç duyulan, gerekse işin bitiminden sonra gerçekleşecek olan bilgi akışının sağlanması gerekir. Bu da ancak işgörenlerin kendilerini geliştirmesine yönelik bilgi akışını sağlayan geri bildirim ile mümkün olmaktadır.

Ayrıca örgütler nitelikli işgörenler bulmak ve örgütte kalıcı olmalarını sağlamak istiyorlarsa, işgöreni bir üretim aracı gibi değil, tüm psiko-sosyal yönleriyle ele almak zorundadırlar. Bir başka deyişle işgörenlere personel yönetimi anlayışından ziyade, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışıyla yaklaşmak örgütlerin temel yapısal özelliği olmalıdır.

1.5.2.2. Yönetici Özellikleri

Örgütün sosyal-yapısal özellikleri yöneticilerin davranışlarının bir sonucu olduğu için yöneticiler güçlendirmeyi destekleyen bir yapı oluşturmak yönünde uygulamalarda bulunmalıdırlar. Örgüt üyeleri amirlerinin nelere önem verdiklerini, kriterlerini ve onların önemli olaylar ve sıkıntılı dönemlerde nasıl davrandıklarını dikkate alarak örgütsel yapıyı anlamaya çalışmalı, yöneticiler ise, istenen yapıyı destekleyici nitelikteki örgüt felsefesini açıkça ifade etmelidirler. Buna ilaveten, beklenen davranışın gerçekleştirilmesi için rol modellemesi, ideal sosyal yapıyı destekleyen ödül sistemleri oluşturma ve işgören seçiminde yeni kriterler geliştirme yöneticiye düşen önemli görevlerdendir. Ayrıca yöneticiler, mevcut gelenek ve alışkanlıkların yerine, yenilerini geliştirerek arzulanan sosyal yapının oluşmasına yardımcı olmalıdırlar (Sigler and Pearson, 2000, p.47).

Yöneticinin, güçlendirme kararının alınmasından başlamak üzere her safhada uygulamaya destek vermesi ve inanması büyük önem arz etmektedir. Çünkü yöneticilerin inanmadığı ve destek vermediği hiçbir uygulamanın başarıya ulaşması mümkün değildir. Yönetici inanç ve desteğinin olmadığı durumlarda yapılan uygulamalar işletmelere zarar veren acı tecrübeler dönüşmektedir. Bu nedenle güçlendirmenin başarılı olabilmesi için yöneticilerin uygulanabilirliğine ve faydalı olacağına inanmaları gerekmektedir.

Güçlendirme sürecinde yöneticilerin örgütteki rollerinde bir değişim meydana gelmektedir. Yöneticinin, söz konusu rol değişiminden kaynaklanan kontrol alanındaki değişmeyi ve karar alma işlevinin astlara geçmesini gücünün azalması şeklinde algılamaması gerekmektedir. Ayrıca klasik yönetim düşüncesindeki komuta-kontrol yaklaşımından ziyade, kararların bizzat işi yapanlar tarafından alındığı, sorumluluğun ve inisiyatifin işgörelere bırakıldığı katılımcı bir anlayışı benimsemeleri ve destek vermeleri yöneticilere düşen görevler arasındadır. Böylece güçlendirme uygulamaları sonucunda yöneticilerin rolü planlama, emir verme ve kontrol rolünden, bir takım lideri olarak öğreticilik, koçluk ve rehberlik rolüne dönüşmektedir.

Güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için örgütlerin sahip olması gereken özelliklerden biri olan geri beslemeyi işgörenlere sağlayacak olan yöneticilerdir. Geri beslemeyi doğru ve anlaşılır bir biçimde sağlayan yöneticiler işgörenlerin davranışlarında ve aldıkları kararlarda gereken düzeltmeleri yapma imkanını da vermiş olurlar. Ancak, yöneticiler geri beslemeyi eleştiri veya işgörenlerin eksiklerini yüzlerine vurmak tarzında değil, onların kararlarında ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlayacak bir şekilde uygulamalıdır (Tracy, 1992, p.95). Yöneticiler güçlendirme sürecine sadece şu amaçları gerçekleştirmek maksadıyla müdahale etmelidirler (Honold, 1997, p.204):

- Üst yönetimin açık desteğini sağlama,
- Takım ve geçici grup modelleri oluşturma,
- Çevre şartlarına cevap verebilen ve çevreyi izleyen bir strateji geliştirme,
- İşbirliği standartlarını ve işleri yeniden planlama,
- İş zenginleştirme uygulamaları,
- Hataya değil, başarıya odaklı ödül sistemleri geliştirme,
- Ortak amaçları belirleme ve açıklama.

Öte yandan yöneticilerin açık ve net tavırlar sergilemesi işgörenlerin onlara olan güven duygularını artıracak, bu da güçlendirmeyi kolaylaştıran bir etki gösterecektir. Güçlendirmede işgörenlerin yöneticilerine güvenmeleri gerektiği gibi yöneticilerin de işgörenlere güvenmeleri gerekmektedir. Bu güven, işgörenlerin istek, bilgi, beceri, yetkinlik ve kişilik özelliklerine olan güvendir (Baltaş, 1999, s.15).

Yöneticilerin, güçlendirme sürecinde oluşabilecek muhtemel hatalar nedeniyle astların duydukları tedirginliği ve hatta korkuyu ortadan kaldıran, onların karar almalarını destekleyen motive edici bir yönetici profili çizmeleri gerekmektedir. Çünkü astlar, ancak bu yolla sorumluluk almak konusunda daha istekli hale getirilebilirler. Böylelikle yapacakları hatadan dolayı zor duruma düşmeyeceklerini bilen astların özgüvenleri artırılmış olacaktır. Ayrıca yöneticiler tarafından inisiyatif kullanma ve karar alma imkanı verilen işgörenler güçlendirme uygulamalarına karşı daha katılımcı ve istekli bir tavır sergileyeceklerdir.

Güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyen bir başka etken de yöneticilerin oluşturacağı bilginin paylaşıldığı bir ortam ve iyi bir iletişim sistemidir. Bunun yanı sıra astlara, yöneticiler tarafından uygun görülen oranda haberleşme ve bilgi sahibi olma imkanının tanınması yerine, onların ihtiyaç duydukları oranda ve nitelikte haberleşme ve bilgi paylaşımının sağlanması gerekmektedir. Çünkü işgörenler sadece kendi işlerini yaparken ihtiyaç duydukları bilgi ile yetinmeyerek, üyesi oldukları grup veya takımlarla ilgili haber ve bilgileri de paylaşmayı istemektedirler (Ginodo, 1997, p.29). Haberleşme ve bilgi paylaşımının işgörenlerin işlerini başarmada kullanacakları bir araç olduğunu düşünürsek, bu ortamı astlarına sağlayan bir yöneticinin güçlendirme uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkileyeceği açıktır.

1.5.2.3. İşgören Özellikleri

Güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için önceki bölümlerde değindiğimiz örgütsel ve yönetici özelliklerinin uygun olmasının yanında güçlendirme uygulamalarına muhatap olacak olan işgörenlerin de bu çalışmalara uygun özellikler taşıması gerekmektedir. Her işgören, takımlara girip girmeme kararını, işinde göstereceği gayretin ve işe katacağı enerjinin seviyesini kendisi belirler. Yöneticiler her ne kadarda geri bildirim, cesaretlendirme ve ödüllendirme gibi yöntemlerle destek verseler de, sonuçta ne kadar sorumluluk alacakları ve işi ne derece benimseyecekleri kendi kararlarıdır (Long, 1996, p.16). Bu nedenle güçlendirme uygulamaları işgörenin istekli olmasıyla veya bu isteğin ortaya çıkarılmasıyla doğrudan ilgilidir.

İşgörenlerin eğitim ve geliştirmeye açık bir yapıda olması güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. İşgörenleri, güçlendirme uygulamalarıyla hedeflenen seviyeye ulaştırmak için onlara eğitim ve geliştirme imkanları sunulmalıdır. Ancak güçlendirmeden sonuç alabilmek için işgörenlerin olayları yönlendirebileceklerine inanmaları, değişime açık olmaları, katılıma, paylaşmaya, işbirliğine hazır olmaları, gerekli yeteneğe, yeterlilik ve önemlilik duygularına sahip olmaları gerekmektedir (Ceylan, 2002, s.117).

Güçlendirme uygulamasına başlamadan önce güçlendirilecek işgörenler hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler arasında; hangi işgörenler güçlendirilecektir, onların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü veya zayıf yönleri sayılabilir. Bu bakımdan, gerek organizasyonun çalışanlarını, gerekse çalışanın kendisini detaylı bir şekilde tanıyıp olması güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyecektir (Yüksel ve Erkutlu, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr>). Çünkü örgütsel özellikler ve yönetici özelliklerinde değinilen geri bildirim, işgörenler tarafından doğru, eksiklerini ve hatalarını düzeltici bir biçimde algılanması, ancak işgörenlerin kendini iyi tanımasıyla mümkündür.

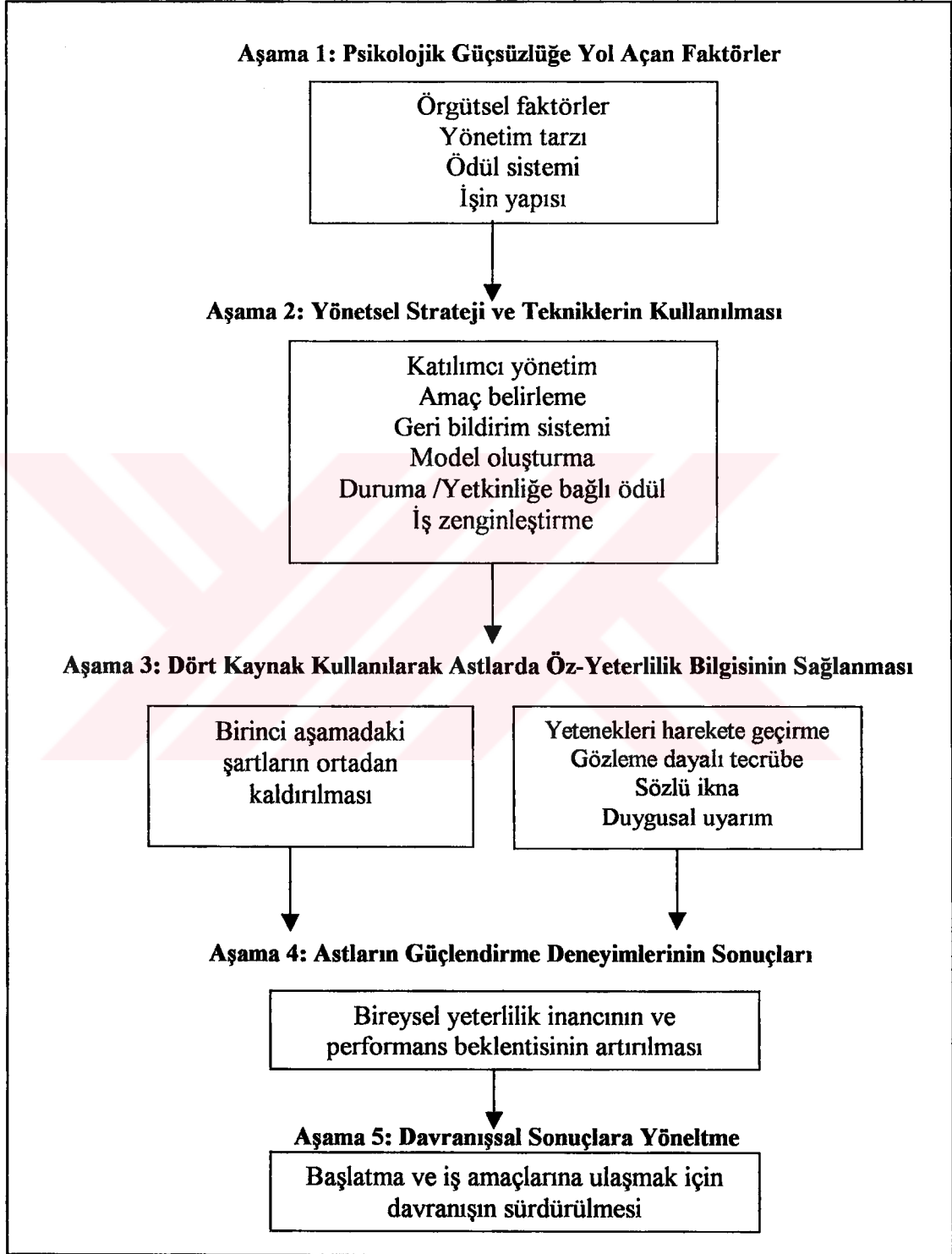
Güçlendirme uygulamalarını olumlu etkileyen diğer bir faktörde çalışanların özgüvenlerinin yüksek olmasıdır. Dolayısıyla işletmelerde karar alacak, aldığı kararları uygulayacak, karşılaştığı sorunlar karşısında inisiyatif kullanacak, yaptığı işlerin sonuçlarını değerlendirecek ve bu sonuçların sorumluluğunu üstlenecek bir işgörenin özgüven duygusuna sahip olması çok önemlidir. Çünkü özgüveni olmayan veya düşük özgüvene sahip bir işgörenin böyle önemli kararları alması mümkün değildir. Bu nedenle denilebilir ki, güçlendirme uygulamalarını yüksek özgüvene sahip işgörenler üzerinde gerçekleştirmek, diğerlerine nazaran daha kolay olacaktır (Yüksel ve Erkutlu, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr>).

Güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için örgütün, yöneticilerin ve işgörenlerin sahip olması gereken özelliklerin ne derece iç içe ve aynı zamanda bütünlük arzeden özellikler olduğu açıkça görülmektedir. Diğer bir ifadeyle güçlendirme uygulamaları ancak işletmenin temelini teşkil eden üç unsurun uyumlu bir birlikteliğinde başarıya ulaşabilecektir.

1.5.3. Güçlendirme Uygulamalarında Temel Aşamalar

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere güçlendirme uygulamaları bir günden diğerine gerçekleştirilen ve sonuç alınan bir uygulama değildir. Kuşkusuz bir doz alındığında çalışanları güçlü hale getiren sihirli bir ilaçta yoktur (Siegall and Gardner, 2000, p.714). Güçlendirme uygulamaları insana odaklandığı için, uygulamalardan sonuç almak ancak belirli bir süreç sonunda

gerçekleşecektir. Çünkü güçlendirme aşama aşama uygulanan ve her aşamada gerekli pekiştirmeler sağlandıktan sonra diğer aşamalara geçilen bir süreçtir. Şekil 1.1'de güçlendirme sürecindeki temel aşamalar ve bu aşamaların içeriği ayrıntılı olarak görülmektedir.



Şekil 1.1. Güçlendirme Sürecinin Aşamaları (Conger and Kanungo, 1988, p.475)

Birinci aşamada, işgörenleri psikolojik güçsüzlük durumuna düşüren şartlar belirlenmektedir. Teşhis aşaması da diyebileceğimiz bu aşamada yönetim tarzı, ödül sistemi, işin yapısı ve örgütsel faktörler gibi başlıklar altında toplanan ve işgörelere güçsüzlük hissi veren faktörlerin neler olduğu tespit edilmektedir.

Tespit edilen bu faktörler gerekli bilgi, beceri ve ortamdan yoksun olan bireyde, kendine inanmama, insiyatif almama gibi tavırlar olarak ortaya çıkarak bireyin etkinlik ve verimliliğini düşürmektedir. İşgörenin üretken, girişimci ve katılımcı olmasını engelleyen bu faktörler Conger ve Kanungo tarafından şu şekilde detaylandırılmıştır (Conger and Kanungo, 1988, p.477) :

Örgütsel Faktörler

- Önemli örgütsel değişimler/geçişler,
- Riskli girişimler,
- Rekabet baskıları,
- Bürokratik örgüt iklimi,
- Zayıf ve sınırlı iletişim,
- Aşırı merkezileştirilmiş örgütsel kaynaklar.

Yönetim Tarzı

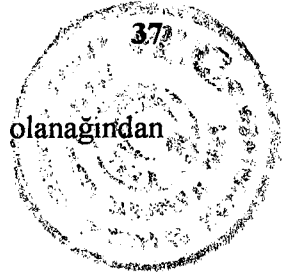
- Otoriter (yüksek derecede kontrol),
- Başarısızlıklar üzerinde durma,
- Bir sebebe dayanmayan fiiller ve sonuçlar

Ödüllendirme Sistemleri

- Keyfi ödüllendirmeler,
- Ödüllerin teşvik edici özelliğinin düşüklüğü,
- Yeteneğe dayalı ödüllerin yokluğu,
- Yeniliğe (icada) dayalı ödüllerin yokluğu,

İş Tasarımı

- Rol belirsizliği,
- Eğitim ve teknik destekten yoksunluk,
- Gerçekçi olmayan hedefler,



- Uygun ölçüde yetki kullanma/bağımsız karar verebilme olanağından yoksunluk,
- İş çeşitliliğinin azlığı,
- İş performansı üzerinde direk etkiye sahip program, toplantı ve kararlara sınırlı katılım,
- Uygun / gerekli kaynaklardan yoksunluk,
- İletişim ağı oluşturacak fırsatların azlığı,
- Rutin işlerin çokluğu,
- Gereğinden fazla kuralcılık,
- Düşük ilerleme fırsatları,
- Anlamsız amaçlar/görevler
- Üst yönetim ile sınırlı iletişim.

Etkinlik ve verimliliği azaltan bu faktörlerin teşhis edilmesinden sonra takip eden aşamalarda bunların ortadan kaldırılması için gerekli değişim stratejileri ve tekniklerinin belirlenerek uygulamaya konulması gerekmektedir.

İkinci aşama yönetsel uygulamaların güçlendirilmesi aşamasıdır. Bunun başarılabilmesi için katılmalı yönetim, amaç belirleme, geri bildirim sistemi, modelleme, yeterliliğe dayalı ödül ve iş zenginleştirme gibi yönetsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu yolla işgören motivasyonu sağlanmakta ve onları güçsüzlüğe götüren şartlar giderilmiş olmaktadır (Robbins, 1994, pp.51-53).

Üçüncü aşamada güçsüzlük hissi veren şartları ortadan tamamen kaldıracak olan özyeterlilik bilgisinin sağlanması yer almaktadır. İşgörenlere güçsüzlük hissi veren şartların ortadan kaldırılmasından sonra güçlendirmeyi pekiştirmek için sözlü ve uygulamalı olarak işgörenlerin desteklenmesi gerekmektedir (Blitzer and et al., 1993, p.59). Diğer bir deyişle işgöreni hem işi yapabileceğine inandırmak, hem de bu inancını eğitim ve diğer uygulamalarla pekiştirmek temel amaç olmalıdır.

Dördüncü aşamada, güçlendirme uygulamaları sonucunda astlarda ortaya çıkan davranışsal sonuçlar gözden geçirilmektedir. Ayrıca astların ortaya koyduğu



özyeterlilik inancının düzeyi ve gösterdiği performans değerlendirilerek, bunların daha da artırılması hedeflenmektedir.

Son aşamada ise görevi başarılı bir şekilde yerine getirmesi için işgörene inisiyatif kullanma imkanının verilmesi, motivasyonunun sağlanması ve güçlendirmenin uygulanması konularında kararlı ve ısrarcı davranmak esastır.

Güçlendirme uygulamalarının aşama aşama gerçekleştirilmesi ve her aşamada gereken titizliğin gösterilmesi güçlendirmeden beklenen sonuçların alınabilmesi açısından bir zorunluluktur. İşgörenlere güçsüzlük hissi veren faktörler büyük ölçüde psikolojik olduğu için bu faktörlerin ortadan kaldırılması zaman alıcı bir işlemdir. Benzer olarak güçsüzlük, daha çok psikolojik ve algılamayla ilişkili olduğundan güçlendirme sürecinde işler, ilgi çekici ve meydan okuyucu nitelikler taşımaları ve işgörene işe ilişkin kontrol imkanı verecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu bağlamda güçlendirme uygulamalarından beklenen sonucun alınabilmesi açısından (Wells, 1993, p.104);

- Daha fazla sorumluluk verme,
- Daha çok bireysel özerklik tanıma,
- İşlemleri birleştirme,
- Görevin çerçevesini genişletme,
- Faaliyet sırasını yeniden düzenleme,
- Personeli değişik işlerde dönüşümlü olarak çalıştırma gibi uygulamalar faydalı olacaktır.

Güçlendirme uygulamalarının başarılı olup olmadığı sadece işgörenlerden alınan davranışsal sonuçlarla ölçülebilir. Ancak, arzulan davranışları ortaya çıkarabilmek için, bu davranışlara zemin oluşturacak birtakım şartların oluşması gerekmektedir. Bu şartlar (Erstad, 1997, p.332):

- Kendi kendini yöneten ekiplerin olması,
- Liderliğin sadece tepe yönetiminde bulunmaması,
- İşgörenlerin kendi aralarında ve yönetim-işgören arasında yüksek seviyede güven olması,
- Karar sürecine işgörenlerin katılması,



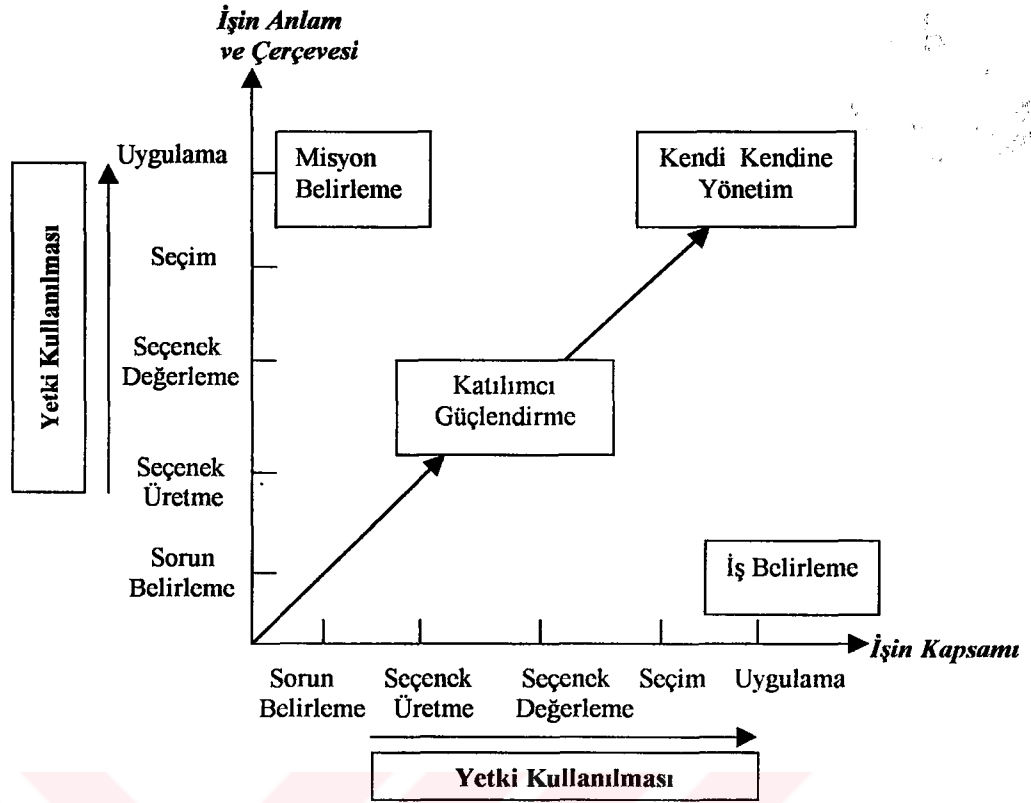
- Yüksek düzeyde dikey ve yatay iletişim,
- Çatışma yönetimi ve çözümüyle etkili şekilde baş edebilecek işgörenlerin olması, şeklinde sıralanmaktadır.

Kendi kendini yöneten örgütlerde temel prensip, işgörenlerin işgal ettikleri pozisyon ve yaptıkları iş konusunda tam yetkili olmalarıdır. Örgüt içinde yatay bir yapılanma söz konusu olup, katman sayısı olabildiğince azdır ve bürokratik süreçlerden mümkün olabildiği ölçüde arındırılmıştır. Her bir işgören işletmedeki bütün süreçlere bilfiil iştirak edebilmekte ve söz sahibi olabilmektedir (Çetin ve Günay, 2001, s.763).

Kendi kendini yöneten ekipler, örgüt stratejisi üzerinde etkili olan proje ve girdi bilgisine ait karar alma yeterliliğine sahiptir. Takımların güçlendirilmesi onların başarısını takdir eden ödüllendirme sistemi ile mümkün olmaktadır. Güçlendirme daha fazla iş tatmini ve kendini ispatlama imkanı sağlayarak işgörenlerin motivasyonunu da artırmaktadır.

Ayrıca güçlendirme dikey haberleşme yerine, yatay haberleşmeyi teşvik ettiği için örgütsel iletişim üzerinde olumlu etkiler ortaya çıkarmaktadır. Kendi kendine yönetimin uygun bir şekilde işlemesi için belirli şartların mevcut olması gerekir. Bu şartlar görev farklılaştırma seviyesi, ekibin proje üzerindeki kontrol derecesi ve karar verme sürecindeki güçlendirmenin düzeyidir (Erstad, 1997, p.330).

Güçlendirmenin temelini, işgörenin işini benimseyerek, işin kapsamı, anlamı ve çerçevesi hakkındaki kararları kendisinin alması ve uygulayarak sonuç üretmesi oluşturmaktadır. İşin kapsamı, bir işin içerdiği belirli ve tarif edilebilir daha küçük davranış, görev ve faaliyetleri ifade eder. İşin anlam ve çerçevesi ise, o işin neden yapıldığı ve örgütün misyon ve vizyonuna uygun işlerin yapılması ile ilgilidir. Diğer bir deyişle işin kapsamının genişletilmesi işi oluşturan görev ve faaliyetlerin artırılması anlamına gelirken, işin anlam ve çerçevesinin genişletilmesi ise misyon ve vizyona uygun yeni işlerin yapılması anlamına gelmektedir (Koçel, 2003, s.421).



Şekil 1.2. Güçlendirme ve İş Arasındaki İlişki (Koçel, 2003, s.421)

Güçlendirme ile iş arasındaki ilişkiyi gösteren şekil 1.2’de de görüldüğü gibi merkezden uzaklaştıkça işgören katılımı artmakta, güçlendirme gelişmekte ve en uç noktada kendi kendine yönetime ulaşılmaktadır. Bu noktada güçlendirme en yüksek düzeyde olup, tüm takım elemanları misyon ve vizyon doğrultusunda, kendi işleriyle ilgili olarak “işin anlam ve çerçevesi” ile “işin kapsamına” ilişkin kararları vererek, uygulamakta ve sonuç üretmeye çalışmaktadırlar (Koçel, 2003, s.422).

Güçlendirme uygulamalarını başarıyla sonuçlandırabilmek için güçlendirmenin sınırlarını, güçlendirme öncesi yapılması gerekenleri, uygulamada çıkabilecek sorunları ve işletmeye getireceği katma değerleri önceden analiz ederek belirlemeye çalışmak gerekmektedir. Böylelikle güçlendirme uygulamalarından örgütlerin beklentilerinin daha gerçekçi olması sağlanmış olacaktır.

1.5.4. Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Bütün yönetsel uygulamalarda olduğu gibi güçlendirme sürecinde de çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar örgütün yapısından, yöneticilerden veya işgörenlerden kaynaklanan sorunlardır. Bunların mümkün olan en kısa zamanda tespit edilmesi, güçlendirme uygulamalarının başarısını engellemesi önlenmelidir. Bu görev ise, şüphesiz yöneticilere düşmektedir.

Sürekli değişen çevre koşulları, işletmelerin kendilerine has özellikleri, yönetici tutumları ve örgütlerin sahip olduğu en önemli, önemli olduğu kadarda karmaşık olan insan kaynakları yapısı tüm işletmeleri yönetim uygulamalarında kendine özgü sorunlarla yüz yüze bırakmaktadır. Aynı şekilde güçlendirme uygulamalarında da çok çeşitli ve işletmeden işletmeye farklılık gösteren sorunlarla karşılaşmaktadır.

Yöneticilerin ve işgörenlerin güçlendirme uygulamalarındaki yeni rollerini benimsemekte zorlanmaları, bu rolü şüphe ile karşılamaları ve rollerinin gereğini tam olarak yerine getirememeleri çok sık karşılaşılan sorunlardandır. Güçlendirme uygulamalarının öngördüğü yönetici; komuta-kontrol odaklı yöneticiden ziyade, yol gösteren ve koçluk görevini yerine getirerek gelişmeyi destekleyen yöneticidir. Bu rolü, güç kaybı ya da makamına tehdit olarak gören ve rolünü tam olarak anlamayan yöneticiler uygulamalar açısından sorun olmaktadır. Nitekim yapılan birçok araştırma yöneticilerin yetki devri ve güçlendirmeden gizliden gizliye bir endişe ve korku duyduğunu ortaya koymaktadır. Bunu başlıca sebepleri şöyle sıralanmaktadır (Çetin ve Günay, 2001, s.761-762):

- Güç ve otoritesini kaybetme korkusu,
- Astlarına olan güvensizlik,
- İletişim azlığı,
- Kendim en iyisini yaparım anlayışı,
- İşgörenlerin hata yapabileceği kaygısı,
- İşgörenlerden eleştiri alma kaygısı,
- Zaman bulamama bahanesi,

- Güçlendirmenin zamanla yöneticinin pozisyonuna bir tehdit oluşturabileceği endişesi.

Yine aynı şekilde rolünü tam olarak anlamayan, yenilik ve gelişim konusunda isteksiz davranan işgörenler güçlendirme uygulamalarına katılmakta da isteksiz davranmaktadırlar. Bu nedenle güçlendirme ile ulaşılmak istenen sonuçlar işgörelere açık olarak anlatılmalıdır. Aksi halde daha önceden yöneticiler tarafından üstlenilen görev ve sorumlulukların güçlendirme ile astlar üzerine yıkıldığı (Honold, 1997, p.209) şeklinde bir yanılgıya düşülmekte, bu da astların güçlendirme uygulamalarına şüphe ile yaklaşmalarına neden olmaktadır.

Ayrıca güçlendirme sonucunda performans değerlemesi ve ödüllendirmenin hem bireysel, hem de ekip performansına göre yapılmasının ekip aleyhine bir isteksizlik duygusuna yol açtığı iddia edilmektedir. Diğer bir deyişle ekip çalışmasının etkinliğini engelleyici türde bir güçlendirme uygulamasının ortaya çıkma riskinden söz edilmektedir (Fox, <http://members.tripod.com>).

Güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan bir diğer sorunda güçlendirmenin tüm işletmelerde uygulanıp uygulanmayacağı konusundaki belirsizliktir. Bu konuda kesin araştırma sonuçları olmamakla beraber, işletmelerin sahip olduğu bazı özelliklerin güçlendirme uygulamalarını sınırladığı söylenebilir. Bu özelliklerden başlıcaları şunlardır (Koçel, 2003, s.424):

- Temel strateji olarak düşük maliyet ve yüksek üretim miktarının vurgulanması,
- Müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması,
- Basit ve rutin teknolojinin kullanılması,
- İşletmenin dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması,
- İşgörelerin gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması,
- İşgörelerin bireyler arası ilişkilerdeki beceri düzeyinin düşük olması.

Genel hatlar itibariyle bu özellikler güçlendirme uygulamalarını sınırlandıran bir etki göstermektedir. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarına bu özellikleri taşımayan işletmelerden, hatta aynı işletme içinde bu özelliklere sahip olmayan

birimlerden başlamak daha uygun olacaktır. Bunlara ilave olarak güçlendirme uygulamalarında sorun olarak nitelendirilen diğer hususlar arasında; eğitim ve geliştirme maliyetlerinin artması, üst yönetimin gereken desteği vermemesi, müşterilere sunulan hizmette standardın kaybolması, güçlendirilecek personele bilgi, ve kaynakların verilmemesi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi ve yapılacak hataların maliyetinin yüksek olması gibi konular sayılabilir (Koçel, 2003, s.425).

Kontrolün ön planda tutulduğu, her aşamada denetimin yer aldığı geleneksel yönetim anlayışı da karşılaşılan diğer bir problemdir. Bu yönetim anlayışına göre idare edilen işletmelerde işgörenlerin insiyatif kullandığı güçlendirilmiş bir davranış göstermesi oldukça güç olacaktır. Ayrıca işletmede güçlendirme ile değişen rollere ilişkin yeni ve anlaşılabilir iş tanımlarının yapılması gerekir. Aksi halde neyi, nasıl yapacağı konusunda net bir bilgiye sahip olmayan işgörenler güçlendirme konusunda kararsız ve isteksiz davranacaklardır.

1.5.5. Güçlendirme Uygulamalarında Başarı Koşulları

Güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşması hem çalışanlar hem de yönetim açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü uygulamaların başarısız olması halinde, literatürde ve uygulamada iddia edilen, hayal kırıklığı, moral çöküntüsü, cesaretini yitirme, belirsizlik ve bir fırsatın daha kaçırılmış olması söz konusudur. Hatta tekrar girişilen bir güçlendirme denemesinin ilk ilgiyi görmeyeceği ve güvenin yok olacağı ileri sürülmektedir. Bu sebeple güçlendirmeye yönelmek oldukça fazla hassasiyet ve birikim gerektirmektedir.

Güçlendirme uygulamalarında, diğer değişim felsefelerinde olduğu gibi, üst yönetimin aktif katılımı ve liderlik rolünü üstlenmesi vazgeçilmez şartlardan birisidir. Bu bağlamda güçlendirme uygulamalarını kolaylaştıran nitelikte liderlik anlayışı ön plana çıkmaktadır. Bu anlayışa göre liderlik tarzı; sistem perspektifine sahip, stratejik vizyon geliştiren, koçluk rolünü üstlenmiş, öz değerlerin işgörelere yayılımını sağlayan ve iletişim yeterliliği olan liderliği ifade etmektedir (Edgeman, 1998, p.192). Ayrıca güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için gereken

şartlar arasında fonksiyonel katılım, ortak değerlerin ve performans standartlarının oluşturulması, iletişim ve bilgi sistemlerinin işlerliği ve işgörenlerin yetenek çeşitliliğinin yüksek olması gösterilmektedir (Cook and Macaulay, 1997, pp.39-42).

Güçlendirme uygulamalarının başarı koşullarından birisi de güçlendirme yaklaşımı ile örgüt kültürü arasındaki etkileşimdir. Bir önceki bölümde güçlendirmenin durumsal bir yaklaşım gerektirdiği ve bu süreçte örgütlerin kendine özgü kültürlerinin olduğu ileri sürülmüştü. Buradan hareketle şayet güçlendirme değişim amacıyla uygulamaya konulmuş ise, her işletmenin farklı insan kaynağına sahip olduğu ve değişimin bu kaynaktan geleceği düşünüldüğünde, güçlendirmenin de firmaya özgü olması doğaldır. Bu nedenle ideal bir güçlendirme yaklaşımının tüm örgütlerde başarılı sonuçlar vermesini beklemek yanlış olacaktır (Green and Macandrew, 1999, pp.258-278).

Güçlendirme uygulamalarına ihtiyaç duyulup duyulmadığı, şayet duyuluyorsa hangi düzeyde güçlendirmenin uygulanabilir olduğu örgütsel şartlar analiz edilerek karara varılmalıdır. Öte yandan, gerek yöneticiler ve gerekse işgörenlerin güçlendirme uygulamalarına hazır ve istekli olmaları temel şartlar arasındadır. İşgörenlerin sürekli eğitilmeleri, yeni kültürü ve rollerini benimsemelerine destek verilmesi, üst yönetimin model oluşturması, gerekli kaynak ve imkanların ihtiyaç duyulduğu anda sunulabilmesi güçlendirme ile örgütte birçok şeyin değiştiği kanaatinin kuvvetlenmesini sağlayacaktır.

Güçlendirmenin ileri aşamalarına geçmeden önce, güçlendirmeye zemin hazırlayan aşamaların uygulanmış olması gerekir. Başka bir deyişle henüz öneri geliştirme kültürüne sahip olmayan işgörenleri, kendi kendini yöneten ekip düzeyinde örgütlemeye çalışmak başarısızlığı beraberinde getirecektir.

Ayrıca güçlendirmenin tüm aşamalarında ve sürdürülmesinde gerek işgörenler arasında, gerekse yönetici-işgören arasında güven oluşturularak, uygulamalara yönelik inanç tesis edilmiş olmalıdır.

1.5.6. Güçlendirmenin Sonuçları ve Uygulamadan Örnekler



Diğer bütün yönetim uygulamaları gibi güçlendirme uygulamalarıyla da ulaşmak istenen birtakım amaçlar bulunmaktadır. Belirlenen amaçların ve elde edilen sonuçların bilinmesi ve karşılaştırılması, ayrıca uygulamanın her aşamasında yapılan doğruların ve yanlışların belirlenmesi daha sonraki denemelere ışık tutması açısından önemlidir.

Güçlendirme süreci işgörenleri, tedarikçileri, müşterileri, işletmenin çevresindeki grupları (Erstad, 1997, p.230) ve yöneticileri zincirleme olarak değişime zorlayan bir etkiye sahiptir.

Güçlendirme uygulamaları sonucu, astların yürüttüğü işler üzerinde üst yönetimin kontrolünün azalması astların özgüvenlerini artıracaktır. Özgüvenleri artan çalışanların kendilerine olan saygıları da artacaktır. Bu durumda işgörenler yeteneklerini kullanmakta ve yeni fırsatlar üretmekte daha istekli davranacaklardır. Böylelikle gün geçtikçe değişen ve gelişen işgören özellikleri ve beklentileri de karşılanmış olacaktır.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında daha fazla rol oynayan, kendi işleriyle ilgili kararları alacak seviyeye ulaşmış, işletme amaçlarını bilerek bunlara karşı istekli davranan, kendini yenileyen ve bunu işine yansıtan işgören yapısı güçlendirme uygulamaları ile hedeflenen diğer sonuçlardır.

Yöneticilerin rolü, güçlendirme uygulamaları ile komuta-kontrol odaklı yönetim anlayışından koçluk, yönlendiricilik ve rehberlik anlayışına kaymıştır. Bire bir kontrolün azalması, bazı kararların işgörelere bırakılmış olması gibi nedenler yöneticilerin yeni fikirler üretmesine ve iş geliştirme yeteneklerini ortaya koymalarına zaman ve fırsat tanımıştır.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için vazgeçilmez unsur olan müşterilerin ürün veya hizmet konusunda karşılaştıkları sorunların en kısa zamanda çözülmesi güçlendirmenin temel amacıdır. Güçlendirme sayesinde örgüt yapısının daha basık hale gelmesi ve bu sayede işgörenlerin kendi işleriyle ilgili sorunlar karşısında hızlı karar alabilmeleri karşılaşılan problemlerin kısa zamanda aşılmasını

sağlayacaktır. Personelin güçlü kılınmasının işgörenlere, yöneticiye ve işletmeye sağladığı diğer avantajlar şunlardır (Çetin ve Günay, 2001, s.762):

- Çalışanlara duyulan güvenin ifadesi,
- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yönetici açısından daha önemli konulara ayırmak üzere zaman tasarrufu,
- Bireysel gelişime imkan tanınması (hatalara hoşgörülü yaklaşım),
- Yaparken öğrenmeye imkan tanınması,
- Sorumluluk ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile işten, ayrılma veya çıkarmalarda azalma,
- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- Birisinin yokluğunu bir diğerinin hemen doldurabilmesi vb.

Örneğin güçlendirmenin aşamalarından biri olan öneri metodu British Gas şirketinde uygulanmıştır. Alınan 11.000 öneriden % 10'u uygulamaya konmuş ve 10.000.000 sterlin katma değer elde edilmiştir. Bu uygulamada işgörenlerin yönetime katılmasını teşvik etmek maksadıyla önerilerin uygulanabilirlik derecesine göre azami 15 sterlin ödül belirlenmiştir. Katma değeri artıran ve işletme amaçlarına uygunluk gösteren öneriler sunan işgörenlere uygulamanın ilk yılında maliyetler düşüldükten sonra geriye kalan katma değerinin % 10'u ödül olarak verilmiştir. Geriye kalan kısım ise güçlendirme uygulamaları sayesinde kazanım olarak şirkette kalmıştır. Güçlendirme uygulamalarına başvuran diğer bir şirket de Mazda'dır. Mazda işe alma sürecinde insiyatif kullanabilen, takım üyesi olarak çalışabilen, çeşitli vasıflar ve görev dağılımı gerektiren bir çevre ile başa çıkabilen işgörenler bularak istihdam etmeye çalışmıştır (Murat, 2001, s.124). Bu yolla üst yönetime daha önemli faaliyetler için zaman bırakılmış ve müşteri taleplerine daha kısa sürede çözüm üretme işi astlara devredilmiştir.

Bir üretim işletmesinin montaj hattında çalışan işgörenler üzerinde uygulanan güçlendirme, iş tatminini ve örgütsel etkinliği artırmış, maliyetlerde düşüşe neden olmuştur. Özel klüp çalışanları üzerinde gerçekleştirilen diğer bir uygulamada ise güçlendirmenin performans, işgören tatmini, hizmet sunumu, diğer üyelere gösterilen saygı ve firmaya bağlılık gibi davranış ve tutumlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Siegall and Gardner, 2000, p.704).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgüt ve işgören arasındaki ilişkiler ve bu ilişkiler sonucunda ortaya çıkan bağ, hem uygulamada hem de örgütsel araştırmalarda giderek daha fazla üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Çünkü söz konusu ilişkiler, işe devam veya devamsızlık, örgüt üyeliğini sürdürme ya da ayrılma gibi tüm örgütler için hayati önem arz eden faktörlerin belirleyicisidir.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağıllık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağıllık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağıllık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağıllığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır. Whyte (1956) yıllar önce aşırı bağıllığın tehlikelerini dile getirdiğı “örgüt insanı” adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre örgüt insanı, yaratıcılık kaynağı olarak grubu görürken, bir yere ait olma duygusunun, kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır. Harold Guetzkov da (1955) bağıllığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Bu davranış, amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenmektedir.

Türkiye’de yapılan çalışmalarda “organizational commitment” kavramının iki anlamda karşılık bulduğu görülmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağıllık; Balcı (2000) ve Celep (1996) ise, örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır. Bu çalışmada, Tuncer ve Varoğlu’nun yaklaşımı benimsenerek, “organizational commitment” kavramına karşılık “örgütsel bağıllık” kavramı kullanılmıştır. Çünkü bağıllık bireyin diğer çalışanlarla olan yakınlığını ifade eden özdeşleşme, birey ve örgüt amaçlarının uygunluğunu ifade eden içselleşme (adanmışlık) ve araçsal birlikteliğı anlatan uyum boyutunu da kapsayan daha genel bir kavramdır (Balay, 2000, ss.12-13).

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde bir fikir birliğine varılmış değildir. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Örneğin Morrow literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili 30 civarında farklı tanımın bulunduğunu ifade etmektedir (Oliver, 1990a, p.21). Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, 1966 da bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde tanımlamıştır (Wahn, 1998, p.256).

Kiesler, Sakumura ve Salancik'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir (Reichers, 1985, p.468).

Kidron örgütsel bağlılığın "daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti" olduğunu ifade etmektedir (Penley and Gould, 1988, p.46).

Bir başka tanıma göre bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur (Bateman and Strasser, 1984, p.95).

Benzer şekilde Locke ve Kalleberg için bağlılık, işe ait değerler ile örgütsel ödülleri arasındaki uyumun bir fonksiyonudur (Putti and et al., 1989, p.278).

Hutchison ve Sowa'ya göre örgütsel bağlılık, çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inançlarına dayanmaktadır (Zaccora and Dobbins, 1989, p.268).

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığının temelidir (Caldwell and et al., 1990, p.246).

Benzer şekilde Becker ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, iş görenin işyerine psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamışlardır (Becker and et al., 1996, p.464).

Ayrıca örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır. Yüksek düzeyli örgütsel bağlılık örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için ekstra çaba sarf etmeye istekli olma ve örgütte kalma gibi tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999, s.7).

Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre bağlılık; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu tanıma dayanarak bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu unsurlar (Vandenberg and Scarpello, 1994, p.536; Nijhof and et al., 1998, p.243; Allen and Meyer, 1990a, p.848):

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duyma'dır.

Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığın, örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade ettiğini öne sürmektedir. Bu yazarlara göre örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya razıdırlar (Pierce and Dunham, 1987, p.163).

De Cotiis ve Summers ise yapılan örgütsel bağlılık tanımlarını inceleyerek yukarıdaki özelliklere paralellik gösteren dört özelliği "örgütlerine bağlı bireylerin ortak özellikleri" olarak sıralamışlardır (Jans, 1989, p.247):

- Örgüte ait değer ve amaçların içselleştirilmesi,
- Örgütsel amaç ve değerlere yönelik bir rol üstlenmek,

- Örgütün amaç ve değerlerine hizmet amacıyla uzun süre örgütte kalma arzusu,
- Örgütsel amaç ve değerlere ulaşmak için ekstra çaba sarf etme isteği.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere bağlılık konusunda yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bununla birlikte bütün tanımların ortak noktası bağlılığın birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi temel almasıdır. Tanımlar arasındaki farklılıklar daha çok bu ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusundaki görüş ayrılıklarından kaynaklanmaktadır (Mathieu and Zajac, 1990, pp.171-172).

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir (Dick and Metcalfe, 2001, p.112). Bütün örgütler üyelerinin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedirler. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanları problem üreten değil, problem çözen bireyler haline getirmektedir (Savery and Syme, 1996, p.14). Araştırmalar bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba harcadıklarını göstermektedir. Ayrıca bu tür işgörenlerin örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri ifade edilmektedir. Düşük seviyede bağlılığa sahip işgörenler ise kendilerini tam olarak işlerine verememekte ve sonuçta başarısız olmaktadır (Oberholster and Taylor, 1999, p.57).

Japonların gün geçtikçe artan verimlilikleri, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakat duygularının düzeyi ile açıklanmaktadır. Yüksek seviyede duyulan bağlılık, çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlanmaktadır (Chow, 1994, p.3). Yüksek performansa sahip bir çalışanın örgütte kalması ise örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler zaten örgütsel amaçlara ulaşabilmek için ekstra çaba harcadıkları için ayrılmayı düşünmemektedirler (Northcraft and Nale, 1990, p.465).

Örgütsel amaçlara ulaşmada böylesine önemli bir role sahip olan örgütsel bağlılık kavramının bu kadar farklı şekillerde tanımlanması, bağlılığın anlamının diğer benzer kavramlarla karıştırılma ihtimalini de artırmaktadır. Bu nedenle örgütsel

bağlılık kavramının yakın kavramlarla birlikte ele alındığı ve onlarla mukayese edildiği bir bölüme yer vermek faydalı olacaktır.

2.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Bu bölümünde örgütsel bağlılık ile benzer özellikler gösteren kavramlar irdelenmektedir. Çünkü bu kavramlar ile örgütsel bağlılık arasında çoğu zaman anlam kargaşası yaşanmakta, hatta biri diğerinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına, sadakat ve itaattir.

2.2.1. Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999, s.8).

1960'lardan itibaren "profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla, mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdikleri" hipotezi birçok araştırmaya konu olmuştur. Örneğin 1960'larda NASA'da çalışan mühendis ve bilim adamları arasında yapılan araştırmalar, sadece mesleğini icra etmeye odaklanan bir bilim adamının çalıştığı kuruluşa önemli bir katkısının olmayacağını ortaya koymuştur. Tersine bir durumda ise sadece örgütlerine yönelmiş bireylerin her şeyi kabullenen katı bürokratik bir yapıya sahip oldukları tespit edilmiştir (Varoğlu, 1993, s.23).

Mesleki bağlılık tıpkı örgütsel bağlılık gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre mesleki bağlılık, mesleki birliklere katılım ve mesleki literatürü takip etme gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise bireyin yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların orijinalliği ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir (Morrow and Wirt, 1989, s.41).

Bünyesinde profesyonelleri istihdam eden örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir. Çünkü mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin gösterdikleri kurumsal bağlılığın derecesi oldukça düşüktür. Öte yandan hem mesleğine hem de kurumuna bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği saptanmıştır (Cengiz, 2001, s.13). Bu durumda örgütler bireylerin mesleki faaliyetlerini ödüllendirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmelerine zemin hazırlamak suretiyle mesleki beklentiler ile kurumun beklentilerini aynı çizgiye çekmenin yollarını aramalıdırlar. Bu yolla mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın eş zamanlı olarak hissedilmesi sağlanmış olacaktır.

2.2.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer işgörenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır (Randall and Cote, 1991, p.195). Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır (Reichers, 1985, p.471). Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır.

Tsui ve arkadaşları (1992) tarafından yapılan bir araştırma, işgörenlerin örgütteki diğer grup üyeleriyle değil, kendi grup üyeleriyle iletişim kurmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Tsui and et al., 1992, pp.551-556). İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip işgörenler birbirlerine daha fazla yaklaşıyor, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir (Wallace, 1992, p.236).

2.2.3. Sadakat

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisinde örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Örgütsel sadakat, kültürel değerlere dayanırken, örgütsel bağlılık işe ve başarıya dayanmaktadır (Roehling and et al., 2000, p.310). Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (Harvey and et al., 1999, p.68).

Kang ve arkadaşlarına göre örgütsel sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, işgörenin üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında pozitif söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çalışmayı içermektedir (Kang and et al., 2004, p.4).

Benzer bir başka tanım da Lee tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılığın sadece bir boyutu olan örgütsel sadakat, örgüt üyeliğini sürdürme isteği ile ilgili bir kavramdır. Örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü çevreye karşı savunmayı ve başkalarıyla örgüt lehine konuşmaktan keyif duymayı içeren bir tutumdur (Gül, 2003, s.58; Lee, 1971, pp.213-226). Sonuç olarak örgütsel bağlılık sadakate kıyasla daha kapsamlı ve genel bir kavram olmasına rağmen, sadakat bağlılığa nazaran daha güçlü bir duygudur.

2.2.4. İtaat

İtaat kaynağını birey dışından alan görev duygusudur. Tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Halbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir (Gal, 1983, p.273).

Genellikle insanlar itaatkarlığı bağıllık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler. Ancak bağıllığı itaatkarlığın kapsamı dahilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkum itaatkar olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağıllık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağıllık anarşi getirir, çünkü bireylerin bağıllık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak yapacakları fiiller önemli ölçüde farklılık gösterir. Bağıllık olmadan gösterilen itaat ise örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar (Varoğlu, 1993, s.29).

2.3. Örgütsel Bağıllığa İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel bağıllık kavramına daha fazla açıklık getirebilmek amacıyla, birçok yazar bağıllığa ilişkin görüşlerini iki temel yaklaşım altında ortaya koymuşlardır. Bunlar; tutumsal yaklaşım ve davranışsal yaklaşımdır. Tutumsal yaklaşım, bağıllığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü benimserken, davranışsal yaklaşım, bağıllığın bireyin geçmiş davranışlarının bir uzantısı olduğunu savunmaktadır. Bu iki yaklaşım dışında, konuya farklı bir bakış açısı getiren çoklu bağıllıklar yaklaşımı ise örgütsel bağıllığa üçüncü bir boyut kazandırmaktadır.

2.3.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Clifford, 1989, p.144). Buradaki örgüte bağlı hale gelme ile kastedilen, örgütten ayrılmayıp üyeliğini sürdürme ve devamsızlık yapmama türünden davranışlardır.

Davranışsal bağıllık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürür. Sürdürülen bu davranışa birey bağlandıktan sonra ona uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirir. Bu tutumlar, davranışın tekrarlanma

olasılığını yükseltir (Meyer and Allen, 1991, p.62; Oliver, 1990a, p.20). Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in (1960) Yan Bahis Kuramı ve Salancik Yaklaşımı olmak üzere iki temel yaklaşım yer almaktadır.

2.3.1.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker'e göre bir örgütte çalışmaya başlayan birey, zaman içinde bu örgüte çeşitli yatırımlar yapar ve karşılığında bazı yan faydalar (emeklilik tazminatı, emekli aylığı, yükselme, eski arkadaşları kaybetme riski, yeni arkadaş edinme güçlüğü vb.) elde eder. İşgören, bu yatırımlar sonucu bir anlamda özgürlüğünü kaybeder ve kendini örgütte kalmaya mecbur hisseder (Becker, 1960, p.32; Mowday and et al., 1982, p.21). Bunun nedeni, elde ettiği faydaları kaybetmemek ve sözü edilen güçlüklerle karşılaşmamaktır. Sonuçta işgören örgüt üyeliğini sürdürme tutumunu haklı çıkaracak tutarlı davranışlar geliştirir.

Örgütten ayrılmak bireyin örgüte yaptığı yatırımları ve bunlardan dolayı girdiği yan bahisleri (faydaları) kaybetmesine yol açacağı için bir maliyet oluşturacaktır (Clifford, 1989, p.144). Öte yandan kayıplarını telafi edebileceği alternatiflerin olmaması bu maliyeti daha da artıracaktır. Birey bu maliyetlere katlanmak istemiyorsa örgütten ayrılmaması gerekmektedir. Bu durumda bireyi örgüte bağlayan faktör, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek oluşudur (Cohen and Lowenberg, 1990, p.1016). Böyle bir durumda örgütten ayrılmanın maliyeti ne derece yüksekse, bireyin örgüte olan bağlılığının gücü de o derece yüksek olacaktır.

2.3.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin davranışına bağlanması olarak kabul edilmektedir. Salancik'e göre bağlılık, bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması halidir (Mowday and et al., 1982, p.20)

Salancik davranışsal bağlılığa olan yaklaşımını Festinger'in bilişsel çelişki kuramına dayandırmıştır. Bu kurama göre, kişinin tutumları ile davranışları birbiriyle uyumsuz olduğunda birey gerilim içinde olacaktır. Çelişen tutum ve davranışlar kişi

için ne kadar önemliyse, gerilim de o kadar yüksek olacaktır. Birey bu gerilimi azaltmak için tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek biçimde değiştirecektir (Sears and et al., 1988, p.176).

Davranış ile tutum arasındaki uyumsuzluk, bireyin tutumlarına ters düşen davranışlar göstermesiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin; paraya ihtiyacı olduğu için sıkıcı olduğunu düşündüğü bir işte çalışmayı sürdüren bir işgörenin, işiyle ilgili tutumu, davranışıyla çelişmektedir. Ancak işi bırakamayacağı için işiyle ilgili olumsuz tutumunu değiştirme yolunu seçmektedir (Sears and et al., 1988, p.179).

Salancik ayrıca, bireyin her davranışa aynı derecede bağlılık duymayacağını ileri sürmektedir. Bireyin çalıştığı işi ve örgütü seçerken vermiş olduğu kararın özellikleri, yaptığı seçime olan bağlılığını da etkileyecektir. Bu özelliklerden birincisi davranışın açık, kesin olması ve şüphe içermemesidir. Örneğin birey işe girerken bir sözleşme ile hangi işi ne kadar süreyle yapacağını kabul ederek işe başlamışsa, bu kararını inkar edemeyecek ve kararına bağlılık geliştirecektir (O'Reilly and Caldwell, 1981, p.599).

İkincisi ise davranışın geri dönülemez nitelikte olmasıdır. Örneğin; bir işe girmeyi kabul eden birey kolayca iş değiştiremeyeceğine inanır ve seçiminden geri dönemeyeceğini hissederse, bu seçimi haklı çıkaracak olumlu tutumlar geliştirerek işine bağlanacaktır.

Öte yandan davranışın başkaları önünde gerçekleşmesi de davranışa bağlayıcılık özelliği katmaktadır. Bireyin dostları, iş arkadaşları ve ailesi yaptığı davranışın farkında ise, birey davranışının sonuçları ile ilgili sorumluluğunu göz ardı edemeyecektir. Davranışını haklı çıkarabilmek için dışsal nedenlerden çok içsel nedenler gösterecektir. Hatta kendi isteğiyle söz konusu davranışta bulunduğuna inanmaya başlayacaktır.

Davranış bağlayıcı kılan diğeri bir özellik de, gönüllü olarak yapılmış olmasıdır. Davranışın herhangi bir dışsal nedene dayanmaması, yani gönüllü olarak yapılması kişide davranış ve onun sonuçları konusunda sorumluluk duygusu yaratır. Bu durum, bireyin davranışını devam ettirme isteğini artıracak, dolayısıyla

davranışına bağlanmasını sağlayacaktır. Örneğin; gönüllü olarak bir örgüte katılan birey, hiçbir dışsal neden olmadığı için davranışını sahiplenecektir. Örgüte katılma davranışı ile uyum gösteren olumlu tutumlar geliştirecek ve zamanla örgüte bağlanacaktır (O'Reilly and Caldwell, 1981, pp.600-601).



2.3.2. Tutumsal Yaklaşım

Bu yaklaşımı benimseyen ve tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür (Clifford, 1989, p.144). Buchanan'a göre tutumsal bağlılık üç bileşenli bir oryantasyondur. Bu bileşenler (Morris and Sherman, 1981, pp.512-526);

- Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme,
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- Örgüte sadakatle bağlanma'dır.

Bu bileşenlerden hareketle bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelenmektedir. Ayrıca bu yönde bir bağlılık tutumu, yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma gibi işle ilgili olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır (Clifford, 1989, p.144). Aşağıda tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşan yazarların örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımları yer almaktadır.

2.3.2.1. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould bağlılık konusunda ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Etzioni'nin modelinden esinlenmiştir. Etzioni, üyelerin örgütsel direktiflere uymalarından daha geniş bir tanıma dayalı tipoloji öne sürmüştür. Bu tipoloji de örgütlerin bireyler üzerindeki güç ya da otoritelerinin, işgörenin örgüte katılım biçiminden kaynaklandığı öne sürülmektedir. Etzioni'ye (1961) göre işgörenler örgüt ile ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç biçimde ilgilenmektedirler.



Bunlardan ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım duygusal temellere dayanırken, çıkarıcı katılım örgütün bir araç olarak görüldüğü, değerli tokuşa dayalı bir katılım biçimidir (Penley and Gould, 1988, pp.46-47).

Ahlaki katılım, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Bu nedenle işgören, örgütün, toplumsal faydaya yönelik amaçları başarmak istediğini düşündüğü için örgütsel faaliyetlere katılma isteği duymaktadır.

Çıkarıcı katılım, örgüt ile işgören arasında yoğunluğu daha az bir ilişkiyi yansıtır. Büyük oranda üyelerle örgüt arasında gelişen alış veriş ilişkisine dayanmakta ve işgörenlerin örgüte olan katkıları karşılığında, ödüller ve teşvikler elde etme düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu katılım türünde işgören, kendisine çekici gelen alternatiflere ulaşmak için örgüt üyeliğini devam ettirmektedir.

Yabancılaştırıcı katılım ise, bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı ortamlarda ortaya çıkar ve örgüte olumsuz bir yönelişi ifade eder. Örneğin; bir hapisanedeki tutuklular kendi seçimlerinin değil, toplumsal eylemin bir sonucu olarak örgüt faaliyetlerine katılmaktadırlar (Varoğlu, ss.4-5).

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelindeki üç katılım şeklini esas alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Ahlaki bağlılık, örgüt amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde işgören kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgüte destek vermektedir.

Çıkarıcı bağlılık, örgüte bağlılığın araçsal yönünü ifade etmektedir. Başka bir deyişle bu bağlılık türünde örgüt, belli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmekte ve bu ödüllere ulaşmak için örgüt üyeliği devam ettirilmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişinin örgütsel iç çevre üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Etzioni, zorlayıcı itaat sisteminin yaygın olması sebebi ile yabancılaştırıcı katılımı bir çeşit hapisane veya askeri eğitim kampına benzetmektedir. Bu şekilde örgüte bağlanan birey, örgütsel ödül ve cezaların yapılan işin niteliği ya da niceliğine göre değil, tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu durumda, örgütsel iç çevre üzerinde kontrol sahibi olmadığını anlayan birey ile örgüt arasında negatif bir bağ oluşmaktadır.

Bu noktada, çıkarıcı bağlılık ile yabancılaştırıcı bağlılık arasında bir fark ortaya çıkmaktadır. Çıkarıcı olarak bağlanan bireyler çabalarının karşılığı olan ödülleri alamadığı durumda örgütten ayrılırken, yabancılaştırıcı bağlılığı olan bireyler ödülleri elde edemediği için ayrıldığı takdirde maddi kayıplara uğrayacağını düşünmesi veya alternatif işlerin olmaması gibi baskılar nedeniyle örgütte kalmaya devam etmektedirler. (Penley and Gould, 1988, pp.46-48)

2.3.2.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter, farklı bir bakış açısıyla, bağlılık türlerinin, üyelere örgüt tarafından empoze edilen davranışsal taleplerden ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu taleplerden üç farklı bağlılık tipi ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanan devamlılığa yönelik bağlılıktır. Örgütten ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha yüksek olduğu durumlarda söz konusudur. Bir başka deyişle, üyeler, bir örgüte katılmak veya orada kalmak için önemli ölçüde fedakarlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak yönünde güçlü bir istek duyarlar. Daha açık bir ifadeyle üyeler, "bu örgüt için o kadar çok fedakarlık yaptım ki onun ayakta kalmasını sağlamak için elimden geleni yapmalıyım", şeklinde hissetmeye başlarlar (Varoğlu, 1993, s.6).

İkincisi, önceki sosyal ilişkilerden açıkça feragat ya da grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı törenlere katılım gibi yöntemler aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak belirtilen kenetlenme bağlılığıdır. Üyeler ile örgüt arasında psikolojik bir bağ geliştirmek amacıyla uygulanan birçok yöntemin olduğu bilinmektedir. Örneğin, ilk günlerdeki işgören oryantasyonları, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma veya rozet türünden sembol kullanımı gibi uygulamalar

bunlardan bazılarıdır. Bütün bu çabalarla, grup üyeleri arasında birlik duygusunun oluşturulması ve artan bir kenetlenme bağlılığının geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Sonuncusu ise, Kanter'in üyeler ile örgüt normları arasındaki bağ olarak tanımladığı, bireysel davranışları örgütün istediği doğrultuda şekillendiren kontrol bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm ve değerlerinin uygun davranışlar için önemli bir kılavuz oluşturduğuna ve günlük eylemlerde bu tür normlardan etkilenildiğine inanmasıyla ortaya çıkar. Bu tür bağlılığın, üyelerin önceki normları açıkça reddederek, kendi haklarındaki fikirlerini örgütün normlarına göre yeniden belirlemeleri sonucu oluştuğu düşünülmektedir (Kanter, 1968, pp.499-517).

2.3.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık konusunda birçok yaklaşım olmasına rağmen bu yaklaşımların ortak noktası, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır. Kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağın gelişmesini sağlayan en önemli mekanizma özdeşleşmedir. Bir kimseye, objeye, gruba veya örgüte bağlanma, ancak ona ait değer, amaç ve tutumlarla özdeşleşme yoluyla gerçekleşir. Bireyin özdeşleşme derecesi, bağlanma nedenlerine ve bağlılığını ortaya koyuş biçimine göre değişmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgüt özelliklerini, ilkelerini ve değerlerini kabul etme derecesi olarak ortaya çıkmaktadır.

O'Reilly ve Chatman, Kelman'ın sosyal etkilenme süreçleri ile ilgili modelinden esinlenmişlerdir. Kelman, yaptığı çalışmada tutum farklılıklarının temelini araştırmıştır. Sonuçta insanların üç yolla etki altında kaldıklarını ortaya koymuştur. Bunlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir.

Uyum, paylaşılan inançlar sebebiyle değil, belli ödülleri kazanmak ve cezalardan kaçınmak için davranış ve tutumların kabulüdür. Böyle bir durumda, bireyin kendi tutumları ile dışarıya karşı gösterdiği tutumlar farklılık göstermektedir.

Özdeşleşme, bireyin içinde bulunduğu ortamda tatmin edici ilişkiler kurmak ve bu ilişkiyi korumak maksadıyla etki altında kalmasıdır. Buna göre birey, örgütün bir

üyesi olmaktan gurur duyacak, grubun amaç ve değerlerine inanacak, saygı duyacak, kabul edecek; ancak bunları kendi değerleri gibi görmeyecektir.

İçselleştirme ise, örgütün istediği tutum ve davranışların kişinin kendi değerleri ile örtüşmesi sebebiyle kabul edilmesi ve kendi değerleri gibi benimsenmesidir (O'Reilly and Chatman, 1986, p.492).

O'Reilly ve Chatman, Kelman'ın yaklaşıma dayanarak uyuma dayalı bağlılıkta örgüt ve birey arasındaki psikolojik bağın, belirli dışsal ödülleri elde etmek için örgütü bir araç olarak görmeye dayandığını ifade etmektedirler. Özdeşleşmeye dayalı bağlılıkta bu bağ, bireyin örgütün bir parçası olma arzusuna dayanmaktadır. İçselleştirmeye dayalı bağlılıkta ise, birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağ, kişinin ve örgütün değerlerinin bire bir örtüşmesine dayanmaktadır.

O'Reilly ve Chatman kişilerin üstlendikleri rolün gerekleri dışında bazı gönüllü davranışlar göstererek örgüt yararına çalışmalarını, örgütü başarıya taşımaları ve işten ayrılmaların azaltılabilmesi için kişiyle örgüt arasında uyuma dayalı bağlılıktan ziyade içselleştirme ve özdeşleşmeye dayalı bağlılığa ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler (O'Reilly and Chatman, 1986, p.493).

Caldwell, Chatman ve O'Reilly işteki ilk deneyimlerin, örgütsel bağlılığın gelişmesinde çok önemli olduğu noktasından hareketle, kişinin örgüte girme süreci ile örgütün amaç ve değerlerinin yanı sıra işin nasıl yapılacağına kişiye öğretilme süreci olan sosyalizasyonun, bağlılığın oluşmasında etkili olacağını savunmaktadırlar (Caldwell and et al., 1990, p.246).

İşgörenden beklenenlerin açıkça ortaya konulduğu süreçler, özdeşleşme ve içselleştirmeye dayalı bağlılığı geliştirecektir. İşe girecek adaylara örgütün amaç ve değerleri gerçekçi bir biçimde gösterildiğinde, adaylar bu bilgileri değerlendirerek bunları kabul etme, bunlara uyma ve örgütün üyesi olma kararlarını daha rahat verebileceklerdir. Ayrıca işe yeni giren bireylere örgütün amaçlarını, değerlerini, kurallarını, kişinin üstleneceği sorumlulukları öğretecek bir sosyalizasyon süreci de içselleştirme ve özdeşleşmeye dayalı bağlılığı geliştirecektir. Öte yandan, resmi

kontrol ve ödüllendirme sistemine dayalı bir sosyalizasyon süreci, uyuma dayanan bir bağlılık yaratacaktır (Caldwell and et al., 1990, p.248).

2.3.2.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer tarafından 1984 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık modeli duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı olmak üzere iki bağlılık türünden oluşmaktaydı. Yazarlar bu modele 1990 yılında, Weiner ve Vardi'den esinlenerek normatif bağlılık olarak adlandırdıkları üçüncü bir bağlılık türünü ilave etmişlerdir (Wasti, 2002, pp.525-526; Meyer and et al., 2002, p.21). Allen ve Meyer 'e göre tutumsal bağlılık "işgörenlerin örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir bağdır". Ayrıca literatürdeki tüm örgütsel bağlılık yaklaşımları üç temel ögeye dayanmaktadır. Bu ögeler (Allen and Meyer, 1990b, p.2):

- Duygusal bağlanma,
- Algılanan maliyet ve
- Zorunluluk'tur.

Allen ve Meyer bu üç ögeyi esas alarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere birey ile örgüt arasında yaşanan üç temel ilişkiden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır.

Duygusal Bağlılık : Duygusal bağlanma ögesi, örgütsel bağlılık literatüründe en fazla ilgi gören bağlılık ögesidir. Allen ve Meyer bu ögenin temel alındığı bağlılık türünü duygusal bağlılık olarak adlandırmışlardır. Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu tür bağlılıkta birey, kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşır. Dolayısıyla bireyler örgüte katılır ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyarlar (Allen and Meyer, 1990b, pp.2-6).

Çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler örgütte kalmaya devam ederler, çünkü örgüt üyeliğini sürdürme konusunda isteklidirler. Bu istek, bireyin örgütle özdeşleşme ve amaçlara ulaşma konusunda örgüte yardım etme isteğinin derecesine göre değişebilmektedir (Ketchland, 1998, p.112). Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık, literatürde en sık rastlanan bağlılık türüdür. Güçlü duygusal

bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden fazla çaba sarfeder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu yönüyle duygusal bağlılık örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür.

Devamlılık Bağlılığı : Algılanan maliyet ögesinin temel olarak alındığı yaklaşımlarda duyguların örgüte bağlanmadaki rolünün çok az olduğu düşünülmektedir. Allen ve Meyer, Becker'in (1960) yan bahis kuramından yola çıkarak, maliyet ögesini içeren bağlılık türünü devamlılık bağlılığı olarak adlandırmışlardır. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu tür bağlılıkta birey istese de örgütten ayrılamamaktadır; çünkü ayrılmak onun için maliyetli olmakta ve birtakım güçlüklerle sonuçlanmaktadır. Zira devamlılık bağlılığı, örgüte yapılan yatırımların miktarı ve işgörenlerin algıladığı alternatif iş imkanlarının sayısı gibi faktörler tarafından açıklanmaktadır (Allen and Meyer, 1990b, pp.3-4).

Üyelerin örgütten ayrıldıkları durumda katlanacakları maliyet ve karşılaşacakları güçlüklerle örnek olarak başka bir örgütün şartlarına uyum sağlamak, bir başka şehre taşınmak ya da hak edilen tazminatlar konusunda uğranılacak zararlar gösterilebilir. Karşılaşılan en kötü sonuç ise, örgütten ayrılan bir işgörenin işsiz kalmasıdır.

Normatif Bağlılık : Allen ve Meyer (1990), zorunluluk ögesine dayanan bağlılığı normatif bağlılık olarak adlandırmışlardır. Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür. Buradaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır. Bireyin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamıştır ya da çevresinde yıllarca tek bir örgütte çalışan kişiler çoğunluktadır ve bu kişilerden övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla, birey sadakatin önemli olduğuna inanarak örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle, doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen and Meyer, 1990b, p.4). Görüldüğü gibi her üç bağlılık türü de bağlılığı;

- Çalışanın örgütle olan ilişkisini yansıtan ve
- Örgütteki üyeliğin devamı ve nedenleri konusunda bilgi veren psikolojik bir durum (Chen and Francesco, 2003, p.491) olarak değerlendirmektedir.

Üç bağlılık türünün diğer bir ortak noktası da, çalışan ile örgüt arasında gelişen ve örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağdan söz etmeleridir. Fakat bu bağın niteliği, açıklanan bu üç yaklaşıma göre farklılık göstermektedir. Yüksek duygusal bağlılık içinde olanlar istedikleri için, devamlılık bağlılığı gösterenler çıkarları böyle gerektirdiği için, normatif bağlılık duyanlar ise böyle olması gerektiğine ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.

Devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık, tutumsal bağlılığın türleri olmaktan çok, tutumsal bağlılığın farklı bileşenleridir. Üyeler söz konusu psikolojik durumların birinde farklı derecelerde yer alabilmektedirler. Örneğin bazı üyeler örgütte kalmak için hem güçlü bir ihtiyaç, hem de güçlü bir zorunluluk hissedebilirler, fakat bu yönde davranmak için istek duymayabilirler. Bazıları ise, örgütte kalmak yönünde ne bir zorunluluk, ne de bir gereksinim duymakta, fakat örgütte kalmayı isteyebilmektedirler.

Sonuç olarak unutulmaması gereken nokta tüm bağlılık yaklaşımlarının farklılıklar arzettiği ve birbirinin aynı olmadığıdır. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını kuvvetlendirerek, onların örgütte kalmasını sağlayacak olan yöneticiler, farklı bağlılık türlerinin özünü anlamalı ve işgörenlerde bunu oluşturmaya çalışmalıdırlar.

2.3.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı

Tutumsal bağlılığa yeni bir boyut kazandıran Reichers “çoklu bağlılıklar” yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers’e göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından özdeşleşme ve bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ifade etmektedirler. Halbuki Reichers için örgütler, farklılaşmamış birer bütün değil, tam aksine her biri diğer örgütsel grupların amaç ve değerlerinden farklı amaç ve değer setine sahip koalisyonlardır (Varoğlu, 1993, s.9).

Dolayısıyla örgütsel amaç ve değerlere bağlanmak veya onlarla özdeşleşmekten bahsedildiğinde örgüt üyelerinin paylaştığı belirli amaçlar anlaşılmalıdır. Özet olarak, “bireylerin bağlandığı şey nedir?” sorusuna verilecek “örgütsel amaç ve değerler”dir şeklindeki bir yanıt tatminkar olmaktan uzaktır. Bu durumda örgütü oluşturan spesifik gruplar ve bu grupların amaçları dikkate alınmalıdır. Çünkü bunlar, bireylerin örgütte yaşadığı çoklu bağlılıkların temelini oluşturmaktadır (Reichers, 1985, p.470).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bireylerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı farklı bağlılık gösterebileceklerine işaret etmektedir (Becker and et al., 1996, p.465). Bu nedenle çoklu bağlılıklar yaklaşımı örgütsel bağlılığı, örgütü oluşturan çeşitli grupların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak tanımlamaktadır (Randall, 1987, p.467).

Çoklu bağlılıklar perspektifi biri tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öne sürmektedir. Örneğin bir kişinin örgüte duyduğu bağlılık kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla sunmasından kaynaklanırken, bir başkasının ki örgütün çalışanlarına insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir. Oysa bağlılığın makro düzeyde ölçümü her iki çalışanı örgüte eşit bağlılıkta gösterecektir. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise, bireylerin örgüte karşı ne tür bir bağlılık duyduklarını ve duyulan bağlılığın gücünü belirleyebilmektedir (Reichers, 1985, p.467).

Örgüt içindeki bireyler, yöneticilerine, iş arkadaşlarına veya ilgili diğer gruplara farklı bağlılıklar geliştirebildikleri gibi; aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, topluma ve sendikalara da farklı düzeyde bağlılık gösterebilmektedirler (Balay, 2000, s.26).

3. GÜÇLENDİRMEYİ ETKİLEYEN SOSYAL-YAPISAL ÖZELLİKLER VE GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ



Güçlendirme, kolayca ve net çizgilerle tanımlanamayan ve karmaşık bir kavram olan örgüt kültürü üzerine inşa edilmektedir. Güçlendirmeyi başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler, birtakım değerlere sahiptirler. Bu değerlerden bazıları bireylere saygı duyma, onları takdir etme, övme ve işletmeye kattıkları değerlerdir. Ancak bunlar, tek başına örgüt kültürünü ifade etmek için yeterli değildirler (Doğan, 2003, s.58).

Örgüt kültürü, üyelerin örgütlerini, örgütteki görevlerini ve rollerini anlamak amacıyla geliştirdikleri iletişim sürecinin bir sonucudur. Bu tanım, güçlendirmenin niteliklerinin daha ayrıntılı araştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü, güçlendirme düzeyinin örgüt kültürüne bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bu görüşü benimseyen yazarlar, işgörenlerin örgüt kültürünü içselleştirmesi gerektiğine ve güçlendirme kavramının katılımcı yönetimin bir adım daha ötesi olduğuna inanmaktadırlar. Bu nedenle, örgütlerdeki güçlendirme düzeyi, örgüt kültürü ve yapısının güçlendirmeyi teşvik etme ve kolaylaştırma derecesine bağlı olarak değişebilmektedir (Appelbaum and et al., 1999, p.239).

Thomas ve Velthouse (1990) ortaya koydukları teorik güçlendirme modelinde örgütsel çevrenin güçlendirme algısı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir (Spreitzer, 1996, p.485). Deci ve arkadaşları (1989) tarafından yapılan benzer bir başka çalışmada da, bireylerin kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için, onları zorlayan değil, daha özgür kılan örgütsel bir çevrenin oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir (Spreitzer, 1996, p.486).

3.1. Sosyal - Yapısal Özellikler ve Güçlendirme Üzerine Etkileri

Spreitzer (1996) güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgütsel çevrenin sahip olması gereken altı yapısal özellikten söz etmektedir. Yazarın sosyal-yapısal



özellikler başlığı altında topladığı bu altı özellik, düşük rol belirsizliği, kontrol alanı, sosyo-politik destek, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve katılımcı iş iklimidir (Spreitzer, 1996, p.487). Spreitzer öne sürdüğü altı yapısal özellikten, bir yöneticiye bağlı olan ast sayısını ifade eden “kontrol alanı” faktörünü, anketi cevaplayan farklı fonksiyonel yöneticiler arasında güçlendirme ile ilgili bir farklılık oluşturmadığı gerekçesiyle (Spreitzer, 1996, p.494) analize dahil etmemiştir. Bu çalışmada da incelenen örneklemin 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 az oluşudur. Bu nedenle, araştırmanın kapsamını katılımcı sayısı açısından daraltan bu faktör haricindeki beş sosyal-yapısal özelliğin güçlendirme üzerindeki etkileri incelenmektedir.

3.1.1. Rol Belirsizliği

İşgörenin kendisinden beklenenler konusunda tereddütler yaşadığı durumlarda rol belirsizliğinden söz edilir. Rol teorisine göre biçimsel bir örgütteki her mevkiinin uygun yönetim sergileyebilmesi, işgörenlere rehberlik edebilmesi ve sonuçta onları performanslarından sorumlu tutabilmesi için sorumlulukların net olarak belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu netliğin olmadığı ve bireylerden neler beklendiğinin açıkça ortaya konulmadığı durumlarda görevden kaçınma ortaya çıkacaktır (Spreitzer, 1996, p.487). Bu nedenle görev ve rollerdeki belirsizliğin en aza indirilmesi gerekmektedir.

Rol belirsizliği bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını da engellemektedir. Bu belirsizlik, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olmaktadır. Ayrıca rol belirsizliği işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine de yol açmaktadır. İşine olan güvenini kaybeden bir işgörenin kendini güçlü hissetmesi mümkün değildir. Bu durumda güven kaybını ve belirsizliği ortadan kaldırmak veya en aza indirmek gerekmektedir. Bu da ancak işgörenlerden neler beklendiğini açıkça ortaya koyan iş tanımlarının yapılması ile mümkündür.

Daha önce de ifade edildiği üzere, rol belirsizliği işgörenlerden neler beklendiği konusunda netlik olmaması ve görevle ilgili yeterli bilginin onlara aktarılmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Şayet bireyler yetkilerinin boyutunu

ve kendilerinden nelerin beklendiğini tam olarak bilmezlerse harekete geçmekte çekimser davranır (tek başına karar veremez) ve farklılık yaratmak için kendilerini yetersiz (etki eksikliği) görürler. Daha spesifik bir ifadeyle, net tanımlanan sorumluluklar ve düşük seviyedeki belirsizlikler ile yeterlilik duygusu arasında pozitif bir ilişki vardır. Yani, bireyler ancak örgütteki rollerini anladığında, bu roller onlar için anlam kazanmaktadır (Spreitzer, 1996, p.487).

Öte yandan bireylerin belirsiz yetki altında verecekleri kararlar nedeniyle yöneticilerden görececeklerini düşündükleri ters tepkiden kaynaklanan korkularının ortadan kalkması ve güven duygusu içinde karar alabilmeleri için karar alma yetkilerinin çok net olması gerekir (Conger and Kanungo, 1988, pp.477-479). Rol belirsizliği ve güçlendirme arasındaki ilişkiyi konu alan bir başka çalışmada ise, Wetzels ve arkadaşları beklentilerinin tersine, iki kavramın birbiriyle negatif yönlü ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır (Wetzels and et al., 2000, p.71).

Büyük ölçüde esnek olan amaç ve görevler şüphe ve belirsizlik içerir. Örneğin hedef tanımının olmaması, işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan çeşitli gruplar arasında hedef uyumsuzluğuna yol açar. Bunun yanı sıra kesin olmayan yetki çizgileri belirsizliğe neden olur (Doğan, 2003, s.59). Bu tür belirsizlik içeren durumlarda bireyler görevden kaçınma yoluna gideceklerdir. Çünkü işgörenler tam olarak neyi, nasıl yapacaklarını ve ne kadar yetkiye sahip olduklarını bilmemektedirler. Öte yandan hedef ve rollerdeki netliğin iş etkinliğinin belirleyicisi olduğu öne sürülmektedir. Genellikle bireyler esnek yetki ilişkilerini ve esnek rolleri güçsüzlük olarak algılamaktadırlar. Bu durumda net hedeflerin, görevlerin ve sorumluluk alanlarının oluşturulması, güçlendirilmenin anahtar faktörlerinin sağlanması anlamına gelmektedir (Spreitzer, 1996, p.497).

Ancak literatürde güçlendirme ve rol belirsizliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Hartline ve Ferrel (1996) yaptıkları araştırma sonucunda iki kavram arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Yazarlar ulaştıkları bu sürpriz sonucu “güçlendirme sürecinde işgörelere yön veren standartların ve prosedürlerin olmaması nedeniyle güçlendirme uygulamalarının başlamasıyla birlikte rol belirsizliği de artmaktadır” şeklinde açıklamaktadırlar. Belirsizlik içeren bir ortamda, verilen görevleri yapabilecek

yetkinliğe sahip olmamalarına rağmen, güçlendirme gereği, kontrol yine de işgörelere verilmektedir (Wetzels and et al., 2000, p.67). Yani hem belirsizlik artmakta, hem de güçlendirme gereği işgörelere işiyle ilgili kararlarının alınmasında otonomi verilmektedir. Bu çalışmada ise, rol belirsizliğinin akademisyenler ve idari çalışanların güçlendirme algıları üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu öne sürülmektedir.

H_{1a}.Rol belirsizliği akademisyenlerin güçlendirme algıları ile negatif ilişkilidir.

H_{1b}.Rol belirsizliği idari çalışanların güçlendirme algıları ile negatif ilişkilidir.

3.1.2. Sosyo-Politik Destek

Sosyo-politik destek örgütün diğer üyelerince verilen onay ya da onların nazarındaki “meşruiyet” olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu meşruiyet veya onay, örgütteki sosyal destek ağının üyeleri olan; amirler, astlar, arkadaşlar ve eş düzeydekiler tarafından verilmektedir. Bireyin davranışları adı geçen taraflarca onaylanıyor ve uygun kabul ediliyorsa, ancak bu durumda sosyo-politik destek ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü gibi sosyo-politik desteğin 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, p.488).

Birey amiri, iş arkadaşları, çalışma grubunun üyeleri ve astları ile olan biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkileri sayesinde sosyo-politik destek kazanmaktadır. Bu durumda küçük işletmelerde sosyo-politik destek sağlamak, büyük işletmelere nazaran daha kolay olmaktadır. Çünkü küçük işletmelerde bireyler daha sık aralıklarla birbirleriyle görüşmekte ve bu nedenle biçimsel olmayan ilişkiler daha hızlı kurulmakta, bu da sosyo-politik desteğin kazanılmasını hızlandırmaktadır.

Büyük ölçekli işletmeler ise, üyeler arasında sosyo-politik desteğin oluşmasını sağlamak amacıyla değişik biçimsel programlar uygulamaktadırlar. Bu programlardan en yaygın olanı rehberlik (mentoring)'tir. Rehberlik programlarında örgütten deneyimli bir kişi, örgüte yeni katılan biri ile eşleştirilmektedir. Bu

eşleştirme aynı bölümdeki bireyler arasından olabileceği gibi başka bölümlerden de olabilmektedir. Rehber, sorumlu olduğu kişiye, hem işle, hem de onun sosyal gelişimi ile ilgili konularda yardımcı olmaktadır (Erdoğan, 1997, p.58).

Spreitzer (1996) güçlendirmenin bileşenlerinden biri olan etkinin sosyo-politik destek sayesinde sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Sosyo-politik destek örgütte sözü geçen insanlara ulaşabilmeyi, örgüt içindeki iletişim ağının bir parçası olmayı ve çekinmeden fikirlerini söyleyebilme fırsatlarına sahip olma konusunda, açık bir iletişimi ifade eder. Aynı zamanda takım çalışmasını en üst düzeye çıkarmak ve sorumluluklardaki belirsizliği en aza indirmek anlamına da gelmektedir (Howard and Foster, 1999, p.10).

Corsun ve Enz (1999) hizmet sektöründe yaptıkları bir çalışmada örgüt içindeki ve örgüt dışı ilişkileri destek açısından incelemişlerdir. Bu çalışmaya göre işgörenler, iş arkadaşlarından yardım gördüklerinde ve müşterilerin destekleyici bir davranışı söz konusu olduğunda daha fazla güçlendirme hissetmektedirler (Hançer and George, 2003, p.6).

Yine Spreitzer (1992) tarafından yapılan başka bir çalışmada, sosyo-politik destek ve bilgiye erişimin güçlendirmenin öncülü olduğu, fakat kaynaklara erişimin güçlendirme üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. (Hançer and George, 2003, p.5).

Sigler ve Pearson kolektif kültüre sahip örgütlerde güçlendirmenin daha kolay olacağını öne sürmektedir. Çünkü bu örgütlerde grup kurarak ve toplu olarak çalışmak teşvik edilmektedir. Kolektif kültürün unsurlarından biri olan ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik işgören faaliyetlerinin pozitif şekilde pekiştirilmesi anlamına gelen sosyal destek, işgörenin güçlendirme algısını artırmaktadır (Sigler and Pearson, 2000, p.31). Sosyo-politik destek, örgütteki sosyal ağlara üyelik ile kazanılmaktadır. Bu ağlara olan üyelik, işgörenin kilit noktalardaki örgüt üyeleriyle olan sosyal ilişkilerini artırmakta, bu da kişisel güç duygusunun gelişmesini sağlamaktadır. Kişisel güç duygusu ise, kendi kendine karar verme (otonomi), ve etki (impact) duygularının güçlenmesine yol açmaktadır.

Bu durumun tersi düşünülduğünde; önemli üyelerin desteğinin olmadığı durumlar, düşük yeterlilik duygusuna yol açmaktadır. Walton (1985), örgütsel desteğin ve özellikle de örgütlerdeki baskı unsurlarının ortadan kalkmasını sağlayan karşılıklı güvenin önemini vurgulamaktadır. Vogt ve Murrell (1990), karşılıklı bağımlılık ve iş birliğinin bireysel güçlendirmeyi kolaylaştırdığını ifade etmektedir (Spreitzer, 1996, p.488). Bu çalışmada da sosyo-politik desteğin işgörenlerin güçlendirme algısını artırdığı öne sürülmektedir.

H_{2a}. Sosyo-politik destek akademisyenlerin güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.

H_{2b}. Sosyo-politik destek idari çalışanların güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.

3.1.3. Katılımcı İş İklimi

Katılım, bir grubun başlangıçta daha az güce sahip olan üyelerin, o grubun yönetiminde daha fazla güç sahibi olmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996, s.390). Katılımcı iş iklimi ise, işgörenlerin örgüt için önemli oldukları ve örgütsel sonuçlarda farklılık yaratabilecekleri yönündeki inançlarına yardımcı olmayı ifade etmektedir (Doğan, 2003, s.60).

İş iklimi, bir örgütün kişiliğini tanımlayan ve üyelerinin davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlanmaktadır. Katılımcı iklimlerde, onay verme, yaratıcılık ve çalışanların serbestliğine önem verilirken, katılımcı olmayan ortamlarda kontrol, emir ve tahmin edilebilirlik kabul görmektedir. Hatta katılımcı ortamlar, emir ve kontrolden ziyade, bireysel katılım ve inisiyatif kullanabilmeyi vurgulamaktadırlar. Bu tür ortamlarda, bireyin örgütsel başarılarıdaki vazgeçilmez rolü ve örgütün rekabetçi dış çevrede ayakta kalabilmesi açısından işgörenlerin yaratıcılığı ve inisiyatifleri çok daha önemlidir (Bowen and Lawler, 1992, pp.31-39).

Katılımcı bir yönetim tarzı performans, verimlilik ve işgören tatmini üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Çünkü katılımcı yönetim, işgörenlerin işini anlamlı bulma, görev otonomisi ve üye olma gibi üç temel ihtiyacını karşılamaktadır (Nyhan, 2000,

p.91). Manz (1990) tarafından takım bazında yapılan çalışmada da, katılımın takım üyelerinin örgütsel ağdaki faaliyetlerini zenginleştirdiği ve bu sayede üyelerin güçlülük hislerinin arttığı öne sürülmektedir (Kirkman and Rosen, 1999, p.61).

Öte yandan güçlendirmenin toplam kalite yönetiminin önemli bir unsuru olduğu ifade edilmektedir. Örneğin; Cardy (1996) toplam kalite yönetimi ile güçlendirme uygulamaları arasında son derece güçlü bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. Ayrıca güçlendirmenin toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarı veya başarısızlığını belirleyen son derece önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü TKY'nin en önemli ilkelerinden birisi işgörenlerin katılımı ya da çoğunlukla isimlendirildiği şekliyle güçlendirmedir (Lawler, 1994, p.68).

Geleneksel örgütlerde üst yönetimin elinde bulunan karar verme yetkisinin bir bölümünün işgörelere devredilmesi katılım yoluyla güçlendirme anlamına gelmektedir (Lashley, 1995, p.29). Örneğin işgörelere, müşteri ihtiyaçlarını belirlediklerinde bunları karşılayabilme konusunda inisiyatif kullanabiliyorsa, katılım yoluyla güçlendirme gerçekleşmiş olmaktadır. Bu bağlamda örgütler ancak aşağıdaki yöntemleri uygulayarak bir güçlendirme kültürü oluşturabilir ve böylece de kalite ile birlikte gerçekleşen faydaların meyvelerini toplayabilirler (Sigler and Pearson, 2000, p.28):

- Örgütsel karar verme sürecine işgörelere arzulu bir şekilde katılımlarını sağlayarak,
- İşgörelere fikri temelli çabalarına değer vererek ve
- Bütün işgörelere örgütün daha fazla mükemmelleşmesine katkıda bulunacakları varsayımını kabul ederek.

Sigler ve Pearson'a (2000) göre daha fazla kolektif kültüre sahip örgütlerde güçlendirme daha yoğun olarak algılanmaktadır. Çünkü bu tür örgütlerde grup olarak veya toplu şekilde çalışmanın önemi vurgulanmaktadır (Sigler and Pearson, 2000, p.31). Quinn ve Spreitzer (1997) güçlendirme kişisel oryantasyon ve esas inançları içeren bir kavram olarak tanımlanması gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca bu yazarlar güçlendirilen işgörelere kendi kararlarını verebileceklerini (otonomi), rekabet edebileceklerini (yetkinlik) ve etkileme gücüne sahip olabileceklerini (etki) belirtmişlerdir (Doğan, 2003, s.58).

İş iklimi nelere değer verildiğini ve nelere dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Katılımcı iklim, işgörenlerin çalıştıkları örgüt için önemli oldukları ve bir farklılık yaratabilecekleri yönündeki inançlarına destek vermeyi ifade ettiğine göre bu doğrultudaki misyon ifadeleri, onlara ne derece önem verildiğini göstermektedir (Spreitzer, 1996, p.498). Sonuç olarak katılımcı iş ikliminin örgütün çalışma ortamına olumlu katkıları da dikkate alınarak güçlendirme ile pozitif ilişkili olduğu öne sürülebilir.

H_{3a}. Katılımcı iş iklimi akademisyenlerin güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.

H_{3b}. Katılımcı iş iklimi idari çalışanların güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.

3.1.4. Bilgiye Erişim

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

Lawler (1992) güçlendirmenin başarılı olabilmesi açısından hayati öneme sahip iki tür bilgidir söz etmektedir. Bunlardan birincisi performans hakkındaki bilgi, ikincisi ise bu çalışmada ele alınan örgüt misyonu hakkındaki stratejik bilgidir. Performans hakkındaki bilgiye erişebilen işgörelere, gelecekte performanslarını sürdürmek veya geliştirmek konusunda alacakları kararları belirlemek için örgütün ne derece iyi çalıştığını bilme ihtiyacı duyarlar (Spreitzer, 1995. p.1447). Misyon hakkındaki bilgi ise, işgörende amaç ve anlam duygusunun oluşmasına yardımcı olduğu (Conger ve Kanungo, 1988, pp.471-482) ve bireyin örgüt amaçları ve misyonu doğrultusunda karar alma yeteneklerini geliştirdiği için güçlendirmenin önemli bir öncülü olarak gösterilmektedir (Spreitzer, 1995, p.1447).

Bilgiye erişim ve güçlendirme arasındaki ilişki hem akademik hem de uygulama literatüründe oldukça fazla ilgi görmektedir. Örneğin; Kanter örgütlerin güçlendirici olabilmeleri için “daha fazla bilgiyi, daha fazla araçla, daha fazla seviyede ve daha fazla kişiye erişilebilir kılmak” zorunda olduklarını öne sürmektedir (Kanter, 1986, p.5). Sözkonusu bilgi akışı, verimlilik, dış çevre, rekabet ve firma stratejisi hakkındaki bilgileri içermektedir.

Örgütsel bilgiye erişim, bireylerin “büyük resmi” görmelerine ve örgütsel faaliyetlerdeki rollerini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Bowen and Lawler, 1992, pp.31-39). Bireylerin kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için örgüt amaçlarını ve örgütte yaptıkları işin bu amaçlara nasıl katkıda bulunacağını anlamaları gerekmektedir. Sosyal Biliş Teorisi, bilgiye erişim sayesinde bireyin etkinliğinin arttığını öne sürmektedir. Buna ilaveten bilgiye erişim, özellikle belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde önem kazanan “anamlı kılma”yı da artırmaktadır (Spreitzer, 1996, p.488).

Nonaka (1988) bilginin yatay ve dikey olarak serbestçe dağılımını bireysel otonomi için önemli bir etken olarak görmektedir. Block (1987) güçlendirici bir çevre oluşturmak isteyen yöneticilerin, bilginin örgüt içerisinde bir şelale gibi akışını sağlamaları gerektiğini ifade etmektedir (Spreitzer, 1996, p.489).

Bilginin akışı ve paylaşımı güçlendirme için son derece önemlidir. Çünkü bilgi olmadan bireyler sorumluluk üstlenmek için kendilerini güçlü görmeyecekler ve yaratıcı enerjilerini ortaya koyamayacaklardır (Hu and Leung, 2003, p.370). Oysa işgörenlere gerekli bilgi verildiğinde onların güçlendirilmiş yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilmiştir olmaktadır. Bu anlayışa sahip bir örgütte kendi kendini yöneten çalışma gruplarına verimliliklerini artırmak ve işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları her tür bilgi verilmektedir. Bunun sonucunda çalışma grubu, ihtiyaç duyulan bilginin sağlanması yaklaşımının benimsendiği bir yapı altında çalışarak faaliyetlerini daha etkili şekilde yerine getirmekte ve kontrol edebilmektedir. Yönetim işgörenlere bilgiyi tam olarak aktardığında, onlar daha fazla sorumluluk almakta ve bu güven ortamı işgörenleri yeni fikirler üretmeleri konusunda yönlendirmektedir (Özgen ve Türk, 1997, s.80).

Thomas ve Velthouse'a (1990) göre işgörene ihtiyaç duyduğu bilginin sağlanması ve bireyin işle ilgili istediği bilgiye erişebilmesi güçlendirmenin boyutlarından biri olan yetkinlik duygusunun artmasına yol açmaktadır. İşgörenler karşılaştıkları problemleri çözebilecek yeterlilikte olduklarını hissettikleri sürece işlerini yürütmede ve yapılması gereken işlerin nasıl yapılacağına karar vermede kendilerini uzman olarak hissetmektedirler (Howard and Foster, 1999, p.9). Sonuç olarak güçlendirmenin öncülerinden birisi de çalışanın işiyle ilgili bilgiye erişebilmesidir.

H_{4a}. Bilgiye erişim akademisyenlerin güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.

H_{4b}. Bilgiye erişim idari çalışanların güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.

3.1.5. 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. Daha spesifik bir ifadeyle kaynaklara erişim, işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynaklara erişebilmesi ve kullanabilmesi anlamına gelmektedir. Bu kaynakların başlıcaları beşeri kaynaklar, malzemeler, fonlar, yer ve zamandır (Spreitzer, 1996, p.489).

Güçlendirme ile eldeki güç devredilirken aynı zamanda astlar başarıya ulaşabilmek ve işleri daha etkin şekilde yapabilmek için gerekli insan kaynaklarına, fiziksel ve parasal güce de ulaşabileceğinden emin olmalı, gerektiğinde onlara sahip olabileceğini ve onları kullanabileceğini bilmelidir. Örneğin bir otel müşterisi odasının kirliliğinden şikayette bulunduğu anda, resepsiyon görevlisi müşterisine yeni bir oda hazırlatarak bir demet çiçek gönderebilmelidir. Bu durumda müşteri, şikayetin dikkate alınıp hızla çözüme kavuşturulmasının; resepsiyon görevlisi de özel bir izine ihtiyaç duymadan ve yöneticiye iletmesine gerek kalmadan "müşteri memnuniyetini" kazanarak problemi çözmüş olmanın mutluluğunu yaşayacaktır. Böylece hem müşterinin resepsiyon görevlisine, hem de görevlinin kendine olan saygısı ve güveni artacaktır (Baltaş, 2000, ss.149-150).

Homans'a (1958) göre önemli örgütsel kaynaklara erişememek, bireyde birilerine bağımlı olmaya ve güçsüzlüğe yol açmaktadır. Oysa kaynaklara erişim bireyin etkinlik duygusunu ve çevresel problemler üzerindeki kontrolünü geliştirmektedir (Bowen and Lawler, 1992, pp.31-39). Walton (1985), güçlendirilmiş bir sistemi, bireylerin bütçeleri onaylamada ve harcamada uygun seviyede söz sahibi olmasına imkan tanıyan bir sistem olarak tanımlanmıştır. Bu tür sistemlerin, rollerini sahiplenen ve sorumluluk üstlenebilen yüksek enerjili bireyler yetiştirdiği öne sürülmektedir (Conger and Kanungo, 1988, pp.471-482). Nonaka'nın "Orta-Yukarı-Aşağı Yönetim" sisteminde üst yönetim, örgütün genel yönünü belirlemekle yükümlüdür. İşgörenler ise, kendilerini güçlü hissetmelerini sağlayan örgüt içi zaman cetvellerini belirleme ve kadrolama gibi insan kaynaklarının dağılımı konularında yetkiye sahiptirler (Spreitzer, 1996, p.489).

Diğer departmanlardaki ve hatta örgüt dışındaki önemli kaynaklara erişebilmek bireysel güçlülük hissini artırmaktadır. Önemli bilgi ve kaynak sağlama işini yürüten takım üyeleri çoğunlukla kapasitelerini tam olarak kullanmaktadırlar. Yürüttükleri faaliyetlerin diğer takımları ve tüketicileri ne derece pozitif etkilediğini düşünen bireyler daha fazla otonomi hissetmekte ve görevlerini daha anlamlı bulmaktadırlar (Kirkman and Rosen, 1999, pp.61-62).

Bu fikirden hareketle Spreitzer (1996) kaynaklara erişimin güçlendirmeyi pozitif etkileyeceğini iddia etmiş ancak, beklentisinin tersine, kaynaklara erişimin güçlendirme üzerinde önem arzeden herhangi bir etkiye sahip olmadığı yönünde bir sonuca ulaşmıştır (Spreitzer, 1996, p.498).

Ancak Spreitzer'in (1996), ulaştığı bu sonuç, incelediği iş birimine özgü bir sonuçtur. Bu nedenle kendisinin de önerdiği gibi kaynaklara erişim hakkında kesin bir yargıya varmadan önce, konunun tekrar incelenmesi gerekmektedir. Çünkü işgörenler başarıya ulaşabilmek ve işlerini etkin bir şekilde yapabilmek için ihtiyaç duydukları örgütsel kaynaklara erişebilmeli ve bunları kullanabilmelidir. Bunlar olmadan gerçek bir güçlendirmeden söz etmek mümkün değildir. Bütün bu açıklamalara dayanarak kaynaklara erişimin güçlendirme algısını artıracağı ileri sürülebilir.



H_{5a}. Kaynaklara erişim akademisyenlerin güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.

H_{5b}. Kaynaklara erişim idari çalışanların güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.

Güçlendirmeyi etkileyen sosyal-yapısal özellikleri kısaca açıkladıktan sonra, çalışmanın bu bölümünde, kendilerini güçlendirilmiş hisseden işgörenlerin çalıştıkları kuruma karşı gösterdikleri bağlılık tutum ve davranışlarıyla ilgili literatüre yer vermek gerekmektedir.

3.2. Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri

Örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları (1979) tarafından “bireyin göreceli bir bağlılıkla bir örgütle birlikte tanımlanma ve o örgütün faaliyetleri içerisinde olma arzusu” şeklinde tanımlanmaktadır (Sigler and Pearson, 2000, p.32). Bu kavram, üç faktör tarafından şekillendirilmektedir (Allen and Meyer, 1990a, p.848; Nijhof and et al., 1998, p.243):

- Örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt lehine önemli ölçüde çaba gösterme yönünde güçlü bir istek,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir arzu,

Steers (1977), kişisel, işe ait veya örgütsel faktörlerle kıyaslandığında işle ilgili algılamaların örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediğini ifade etmektedir. Manz ve Sims (1993) güçlendirilmiş takımlarda ortaya çıkan yüksek düzeydeki destek ve güven duygusunun takım üyeleri arasında bağlılığın artmasına yol açtığını öne sürmektedir. Cordery ve arkadaşları ise otonom takımların klasik şekilde örgütlenmiş takımlara kıyasla daha güçlü örgütsel bağlılığa sahip olduklarını tespit etmişlerdir (Kirkman and Rosen, 1999, p.63). Bireysel olarak işini anlamlı gören işgörenler kendilerini işlerine daha fazla vermekte ve işlerin planladığı gibi gitmesi yönünde gayret göstermektedirler (Spreitzer and et al., 1997, p.683). Bu durumun tersi düşünülürse; işini anlamsız ve sıkıcı bulan işgörenlerin çalıştığı örgüte bağlılık duyması oldukça güçtür.



Allen ve Meyer'e göre; duygusal bağlılık, örgütün temel alındığı bir üyelikle yönetimle birlikte tanımlanmanın yanısıra örgüt ve işgören değerleri arasındaki uyumu ifade eder. Örgütle daha fazla özdeşleşmek isteyen ve örgütün değerlerini içselleştirmiş bir işgören açısından yaptığı görev daha fazla anlam kazanmaktadır. Çünkü anlam, bireyin görevi ile kendi inanç ve değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Thomas and Velthouse, 1990, pp.666-681). Öne sürülen bu ilişkinin dayandığı nokta, işgörenlerin kendi iş rollerini ve bununla ilgili değerleri, örgüt amaçlarının bir parçası olarak görmeleridir. Thomas ve Velthouse (1990) bu fikre destek veren çalışmasında örgütsel bağlılık ve görevin anlamlılığı arasında kapsamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Robbins and et al., 2002, p.424).

Fulford ve Enz (1995) klüp yöneticilerinin güçlendirme uygulamalarını incelemek amacıyla 30 özel klüpte 297 çalışan üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda anlam, özyeterlilik ve etkiden oluşan üçlü faktör yapısının, klüp çevresi, işletme büyüklüğü ve araştırılan grubun yapısı gibi unsurlara dayandığını öne sürmüşlerdir. Sonuçta tatmin, performans, bağlılık ve hizmet sunumunun, anlam, özyeterlilik ve etki ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Hançer and George, 2003, p.96). Kirkman ve Rosen (1999) tarafından yapılan ve benzer sonuçlar veren bir başka çalışmada ise, takımların güçlendirme algısının örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Kirkman and Rosen, 1999, p.69-70).

Kanter (1983) güçlendirmenin anlam boyutunun bireyde yüksek adanmışlık duygusuna ve enerji konsantrasyonuna yol açtığını öne sürmektedir (Spreitzer, 1995, p.1448). Dolayısıyla tüm enerjisini işine yoğunlaştıran ve kendisini işine adayan işgörenlerin örgütlerine bağlanacakları rahatlıkla öne sürülebilir. Yine aynı yazara (1993) göre insanlar içinde buldukları ortama ve şartlara göre değişen reaksiyonlar göstermektedirler. Örneğin güçlendirilmiş örgütsel bir yapı içerisinde çalışan bireylerin tutumlarındaki olumlu değişime bağlı olarak örgüt etkinliğinde de artış olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca örgütsel yapının, örgütsel davranış üzerindeki etkisinin, bireylerin kişisel özelliklerinden daha fazla olduğu öne sürülmektedir (Laschinger and et al., 2000, p.414)

Sigler ve Pearson (2000) güçlendirmenin, performans ve örgütsel bağlılık ile pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yazarlara göre işgörenler, örgüt kültürünün öğelerini “etken” olarak algıladıklarında daha yüksek bağlılık hissettiklerini ifade etmektedirler. Diğer bir ifadeyle işgörenler, sorumluluğu üstlenmek için olumlu bir adım attıkları (yetkinlik) ve çevrelerini aktif bir şekilde kontrol ettikleri (etki) durumlarda, daha güçlü bir bağlılık duymaktadırlar (Sigler and Pearson, 2000, pp.45-46).

Vogt ve Murrell (1990) etkinlik ve verimliliğe katkıda bulunan güçlendirilmiş işgörenlerin daha güçlü bir bağlılık duygusuna sahip olduklarını öne sürmektedirler. Yazarlar ayrıca, güçlendirilmiş bir örgütte işletme amaçlarına inanmış işgörenlerin, çoğunlukla takımlar halinde ve birlikte çalışarak, kendi gelişmeleri ile sistemin bütünlüğü ve gelişmesi adına en iyi çalışmayı gerçekleştirme yönünde çaba sarf ettiklerini ifade etmektedirler (Murat, 2001, s.117).

Laschinger ve arkadaşları da güçlendirilmiş işgörenlerin diğerlerine kıyasla daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiklerini ifade etmektedirler. Bu yazarlara göre güçlendirme, algılanan örgütsel güven ile ilişkilidir. Yani güçlendirme güven duygusuna yol açmakta, güven de duygusal bağlılığı artırmaktadır (Laschinger and et al., 2000, p.417). Daha açık bir ifadeyle güçlendirme sayesinde artan güven, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenmesini, bu da kurumda kalma isteğini pozitif olarak etkilemektedir. Yazarlar ayrıca, güçlendirmenin duygusal bağlılık ile güçlü ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu, ancak güçlendirme ve devamlılık bağlılığı arasında zayıf bir ilişkinin bulunduğunu belirlemişlerdir (Laschinger and et al., 2000, p.421). Literatürdeki çalışmalardan hareketle bu çalışmada güçlendirme algılarının duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif, devamlılık bağlılığı ile negatif ilişkili olduğu öne sürülmektedir.

H_{6a}. Akademisyenlerin güçlendirme algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{6b}. İdari çalışanların güçlendirme algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{7a}.Akademisyenlerin güçlendirme algıları ile devamlılık bağlılıkları arasında negatif bir ilişki vardır.

H_{7b}.İdari çalışanların güçlendirme algıları ile devamlılık bağlılıkları arasında negatif bir ilişki vardır.

H_{8a}.Akademisyenlerin güçlendirme algıları ile normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{8b}.İdari çalışanların güçlendirme algıları ile normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3.Sosyal-Yapısal Özellikler ve Bağlılık Türleri Arasındaki İlişkide Güçlendirmenin Ara Değişken Etkisi

Örgütlerin geniş bir perspektif ile değerlendirilmesi güçlendirme sürecinin başarısında oldukça etkilidir. İşgörenlerin güçlendirme ile ilgili tepkilerini tahmin etmeye veya bu tepkileri izah etmeye çalışırken, örgütün geçmişi ve kültürel unsurları da dikkate alınmalıdır. Güçlendirme ile ilgili önceki araştırmalar istikrarlı bir şekilde olmasa da, algılamalar ve tutumlar üzerinde durmaktadırlar. Çünkü bu unsurlar durumsal faktörlerin algılanan güçlendirme ile ilişkilendirilmesi hususunda son derece önemli bir yapı ortaya koymaktadırlar (Robbins and et al., 2002, p.420).

Benzer şekilde önemli işgören algılamaları (algılanan fırsatlar ve örgütsel desteğin boyutu) ve tutumlar (güven ve bağlılık) örgütsel şartlardan ve iş biriminin çalışma ortamından etkilenmektedir. Bu nedenle söz konusu tutum ve algılamalar güçlendirme sürecini anlatmakta son derece önemlidir. Güçlendirme konusunda bu değişkenlerin dikkate alınmadığı bir çalışma, güçlendirme sürecinin tam olarak anlaşılmasına yardım edemez, diğer bir ifadeyle resmin tamamını ortaya koyamaz (Robbins and et al., 2002, pp.420-421). Literatürde örgütün yapısal özellikleri ile güçlendirmenin dört boyutunu birlikte ele alan ilk ciddi çalışma Thomas ve Velthouse'a (1990) aittir. Bu çalışma güçlendirmeye, psikolojik ve çok boyutlu bir bakış açısı getirdiği ve birçok araştırmacının farklı yaklaşımlarını harmanladığı için literatürde oldukça geniş kabul görmüştür. Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse'un yaklaşımını uygulamaya koyarak ilk deneysel araştırmayı yapmış ve

bu yaklaşımın uygulamada da geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Yazar, bu çalışmada boyutlardan herbirinin güçlendirmeye değişik yönlerden katkıların olduğunu belirlemiş ve bu katkının zaman içinde istikrar gösterdiğini ve güvenilir şekilde ölçülebildiğini tespit etmiştir (Spreitzer and et al., 1997, p.680).

Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için farklı yönlerden katkı sağlayan dört boyuttan birincisi olan anlam, güçlendirmenin motoru görevini görmektedir. Anlam, adeta bireyin işi için gereken enerjiyi sağlayan bir mekanizmadır. Eğer işgörenlerin kalpleri işlerinde değilse veya yapılan iş, onların değerleriyle çelişiyorsa bu durumda kendilerini güçlendirilmiş hissetmeyeceklerdir. Yetkinlik ise, bireyin yaptığı iş ne gerektirirse gerektirsin, en iyi şekilde yapacağına olan inancını yansıtmaktadır. Kendi yeteneklerine güven duygusundan yoksun olan bireyler, kendilerini yetersiz hissetmekte ve sonuç olarak güçlendirme duygusundan yoksun olmaktadır.

Otonomi, işgörenlerin faaliyetlerin başlangıç noktası olarak kendilerini görmeleri anlamına gelmektedir. Eğer işgörenler sadece üstlerinin emirlerini yerine getiriyor ve son derece sınırlı bir otonomi ve özgürlük hissediyorlarsa, zaten güçlendirmeden söz etmek mümkün değildir.

Etki ise, bireylerin örgütlerde bir farklılık oluşturup oluşturamadıklarının ifadesidir. Bir hedefe doğru ilerleme duygusundan ve çalışmalarının sistemi etkilediği inancından yoksun olmaları, işgörenlerin güçlendirmeyi hissetmelerine engel olmaktadır (Spreitzer and et al., 1997, pp.681-682).

Söz konusu boyutlar (anlam, etki, yetkinlik, otonomi) güçlendirilmiş davranışların gerçekleştirilmesi için gerekli motivasyonu sağlayan olmazsa olmaz şartlardır. Daha ayrıntılı ifade etmek gerekirse; işgörenler yaptıkları işin kendileri için bir anlam ifade etmesini ve değer taşımasını istemektedirler. Ayrıca iş ortamının kendilerinden beklediği davranışı yaparken o konuda becerili, yetenekli olduklarına (yetkinlik), seçim yapma fırsatına sahip olduklarına (otonomi) ve kendi davranışlarının çevrede olup bitenler üzerine tesiri olduğuna (etki) inanmak istemektedirler (Robbins and et al., 2002, p.422). Dolayısıyla işgören şayet;

- işini anlamlı görüyor,
- faaliyetlerinin işin kalitesini etkilediğini düşünüyor,
- işini yaparken yetenekli olduğuna inanıyor ve

- işlerin nasıl yapılacağına karar vermede inisiyatif kullanabiliyorsa, kendisini tam olarak güçlendirilmiş hissetmektedir (Sigler and Pearson, 2000, p.29).

Bu dört boyut güçlendirme ile ilgili psikolojik bir perspektif ortaya koyarken, konuya ilişkin diğer bir bakış açısı da güçlendirmenin sosyal-yapısal bileşenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Organik yapı, örgütsel destek, stratejik bilgiye erişim, örgütsel kaynaklara ulaşabilme ve örgütsel kültür algılanan güçlendirmenin sosyal-yapısal öncülleri olarak tanımlanmaktadır. Üst kademeleri etkileme amacı güden yenilikçi davranışlar ile bireysel ve yönetsel etkinlik ise, güçlendirmenin davranışsal sonuçları arasında gösterilmektedir (Hançer and George, 2003, p.5).

Bu çalışmanın modeli, güçlendirme konusunda daha önce yapılan ve güçlendirme algısının öncüllerini ve sonuçlarını inceleyen araştırma modelleriyle uyum içerisindedir. Önceki araştırmaların bir çoğunda ortaya konulan modellerde güçlendirme algısının konumu, hipotezleştirilen öncüller ve ulaşılan sonuçlar arasında ara değişken rolüdür. Örneğin Spreitzer (1996) sosyal yapıyla ilgili unsurları güçlendirmenin psikolojik yönüyle ilgili öncüller, yenilikçi davranışlar ve yönetsel etkinliği de güçlendirmenin hipotezleştirilen sonuçları olarak ele almıştır. Benzer başka bir çalışmada Kirkman ve Rosen (1999) takımın güçlendirme algısının, iş ve örgütün özellikleri ile takımın etkinliği arasındaki ilişkileri düzenleyen ara değişken olduğunu öne sürmüşlerdir (Sigler and Pearson, 2000, p.33).

Spreitzer “An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in The Work Place” isimli makalesinde, güçlendirmenin, örgütsel sosyal yapı ile davranışsal sonuçlar arasındaki ilişkide, ara değişken rolünü üstlendiğini ifade etmektedir (Spreitzer and et al., 1997, p.480).

Sigler ve Pearson (2000) ise, güçlendirme algısının örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkileri düzenleyen ara değişken olduğunu ortaya koymuşlardır (Sigler and Pearson, 2000, pp.41-42). Ayrıca Liden ve arkadaşları (2000) yürütülen meslek, bireyler arası ilişkiler ve varılan sonuçlar arasındaki ilişkileri içeren çalışmaları ile güçlendirmenin ara değişken rolü konusunda literatüre katkıda bulunmuşlardır. Konuya yönelik diğer bir katkı da, güçlendirmenin öncülleri

ve sonuçları konusunda sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışma ile Koberg ve arkadaşları (1999) tarafından yapılmıştır (Hançer and George, 2003, p.5).

Öte yandan örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili olarak çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların genelinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grup altında incelenmiştir. Bu gruplardan ikincisi olan örgütsel faktörler bu çalışma açısından daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü bu çalışmada, örgütün sahip olduğu sosyal-yapısal özelliklerin, güçlendirmeye bağlı olarak, örgütsel bağlılık türleri üzerine muhtemel etkileri araştırılmaktadır.

Örgütsel faktörler iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri ifade etmekte olup, örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler başlığı altında işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, kararlara katılım, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller sayılmaktadır (Northcraft and Neale, 1990, p.472). Ayrıca rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, bireyin ihtiyaçlarına önem verme, ilerleme ve kariyer fırsatları da örgütsel faktörler arasında gösterilmektedir (Gaertner and Nollen, 1989, p.977).

Oliver (1990) demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine etkilerinin, örgütsel ödüller ve iş koşullarının etkilerine göre daha az olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada yüksek katılım imkanlarına sahip işgörenlerin daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Oliver, 1990b, p.513). Benzer bir başka çalışmada ise Kanter, örgütsel yapının örgütsel davranış üzerindeki etkisinin, kişilik özelliklerinin etkisinden çok daha fazla olduğunu öne sürmektedir (Laschinger and et al., 2000, p.414)

Genellikle iş ortamında bireyin sorumluluklarını azaltan herhangi bir etmen, onun bağlılığını da azaltmaktadır. Özellikle üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiği için daha fazla örgütsel bağlılık oluşturma ihtimali bulunmaktadır. Benzer şekilde bazı yöneticiler işgörelere işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbestiyet ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınmış işgörelerin çalıştıkları örgüte

olan bağılıklarının gelişme göstermesi doğal ve beklenen bir sonuçtur (Gül, 2003, ss.86-87).

Yukarıdaki çalışmalarda örgütsel bağlılığı artırdığı ifade edilen faktörlerden işin önemi (anlam), işgörenlerin beceri düzeyi (yetkinlik) ve işgörelere işle ilgili tanınan serbestiyet (otonomi) güçlendirmeyi oluşturan bileşenlerin farklı kelimelerle ifade edilmesinden başka bir şey değildir. Öte yandan kararlara katılım ve rol belirsizliği ise, araştırmanın modelinde görüleceği üzere güçlendirmeyi etkileyen sosyal-yapısal özelliklerdir.

Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılık literatüründe çeşitli araştırmalarda ortaya konmuş olan duygusal bağlılığa etki eden faktörleri gruplara ayırmadan şu şekilde sıralamaktadır (Mathieu and Zajac, 1990, p.180):

- Zenginleştirilmiş işler: Zenginleştirilmiş işlerin duygusal bağlılığı artırdığı ifade edilmektedir.
- Yönetime katılma: Yönetime ve kararlara katılma sonucunda duygusal bağlılık oluştuğu öne sürülmektedir.
- Özerklik ve işin zorluğu: Özerklik ve özellikle de işin zorluğu ilerleme ve güçlendirilme ihtiyacı duyan işgörelerde daha fazla duygusal bağlılığın oluşmasına neden olmaktadır.
- Liderlik: Liderlerin yapılandırma ve anlayışlı olma gibi özelliklerinin duygusal bağlılık ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir.
- Rol durumları: Rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamayan işgörelerin, diğerlerine kıyasla daha fazla bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir.

Bu konudaki benzer bir başka çalışma da Allen ve Meyer'e aittir. Yazarlar duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şöyle sıralamaktadırlar (Allen and Meyer, 1990b, p.14):

- İş güçlüğü: Üstlenilen görevin zor ve mücadele gerektiren bir iş olması.
- Rol açıklığı: Örgüt yönetiminin işgörelenden neler beklediğini ve görev tanımlarını açıkça ortaya koyması.
- Yönetimin öneriye açıklığı: Tepe yönetiminin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve önerilere değer vermesi.

- Amaç açıklığı: İşgörenlerin örgütte yerine getirdikleri görevleri ve yaptığı işleri niçin yaptıkları konusunda net bir fikre sahip olmaları.
- Arkadaş bağlılığı: İşgörenler arasında samimi ilişkilerin olması.
- Eşitlik ve adalet: Örgütsel kaynakların ve görevlerin dağıtılmasında adil olunması.
- Kişisel önem: Bireyin ortaya koyduğu işin örgüt amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu artırmaya yönelik teşviklerin olması.
- Geri bildirim: İşgörelere gösterdiği performans hakkında bilgi verilmesi.
- Katılım: İşgörenlerin örgüt ve işle ilgili konularda kararlara katılmaları.

Görüldüğü üzere Mathieu ve Zajac tarafından öne sürülen duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerden yönetime katılma ve rol durumları bu çalışmadaki güçlendirmeye etki eden sosyal-yapısal özellikler arasında yer alırken, özerklik güçlendirmenin bileşenlerinden otonomiye çağrıştırmaktadır. Ayrıca Allen ve Meyer tarafından ileri sürülen rol açıklığı ve katılım güçlendirmeyi etkileyen beş yapısal özellikten ikisidir. Bunun yanı sıra arkadaş bağlılığı sosyo-politik desteği, yönetimin öneriye açıklığı katılımı, geri bildirim bilgiye erişimi çağrıştırmak, kişisel önem ise güçlendirmenin bileşenlerinden biri olan “etkiyi” artıran bir faktördür.

Laschinger ve arkadaşları güçlendirme ve devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını öne sürmektedirler. Kanter ise, güçlendirmenin duygusal bağlılığın belirleyicilerinden biri olduğunu, fakat aynı iddianın devamlılık bağlılığı için geçerli olamayacağını ifade etmektedir (Laschinger and et al., 2000, p.423). Ancak konuyla ilgili literatür incelendiğinde, araştırmamız kapsamında bağımsız değişken olarak ele aldığımız rol belirsizliği, sosyo -politik destek, katılımcı iş iklimi, bilgiye erişim ve kaynaklara erişim ile bağlılık türleri arasında birtakım ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Duygusal ve normatif bağlılık açısından düşündüğümüzde ise, bireye işiyle ilgili kararlarda otonomi, örgütsel sonuçları etkileyebilecek düzeyde etkililik ve işin gereklerini karşılayabilecek düzeyde yetkinlik kazandıran bir örgüte, duygusal olarak bağlanmak veya ahlaki bir sorumluluk beklenen bir tutumdur. Bireyin duygusal ve normatif olarak bağlılık duyduğu bir kurumdan ayrılması ise çok zayıf bir ihtimaldir.

Dolayısıyla güçlendirmenin hem duygusal, hem de normatif bağlılığı pozitif olarak etkileyeceğini ileri sürmek mümkündür. Ayrıca bireyin işiyle ilgili bilgiye ve kaynaklara erişebildiği, yardımlaşma, dayanışma ve katılımın yüksek, fakat belirsizliğinin düşük olduğu bir ortamda görev yapması durumunda, çalıştığı örgüte karşı duygusal ve normatif olarak bağlılık duyacağı açıktır. Bütün bu açıklamalardan ve literatürdeki çalışmalardan hareketle, sosyal-yapısal özellikler (rol belirsizliği, bilgiye erişim, kaynaklara erişim, sosyo-politik destek ve katılımcı iş iklimi) ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkilerde, güçlendirmenin ara değişken etkisine sahip olduğunu öne sürmek mümkündür.

H_{9a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, rol belirsizliği ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{9b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, rol belirsizliği ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{10a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, sosyo-politik destek ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{10b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, sosyo-politik destek ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{11a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, katılımcı iş iklimi ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{11b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, katılımcı iş iklimi ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{12a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, kaynaklara erişim ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{12b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, kaynaklara erişim ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{13a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, bilgiye erişim ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{13b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, bilgiye erişim ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{14a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, rol belirsizliği ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.

H_{14b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, rol belirsizliği ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.



H_{15a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, sosyo-politik destek ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.

H_{15b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, sosyo-politik destek ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.

H_{16a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, katılımcı iş iklimi ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.

H_{16b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, katılımcı iş iklimi ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.

H_{17a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, kaynaklara erişim ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.

H_{17b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, kaynaklara erişim ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.

H_{18a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, bilgiye erişim ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.

H_{18b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, bilgiye erişim ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.

H_{19a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, rol belirsizliği ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{19b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, rol belirsizliği ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{20a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, sosyo-politik destek ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{20b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, sosyo-politik destek ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{21a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, katılımcı iş iklimi ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{21b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, katılımcı iş iklimi ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{22a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, kaynaklara erişim ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.

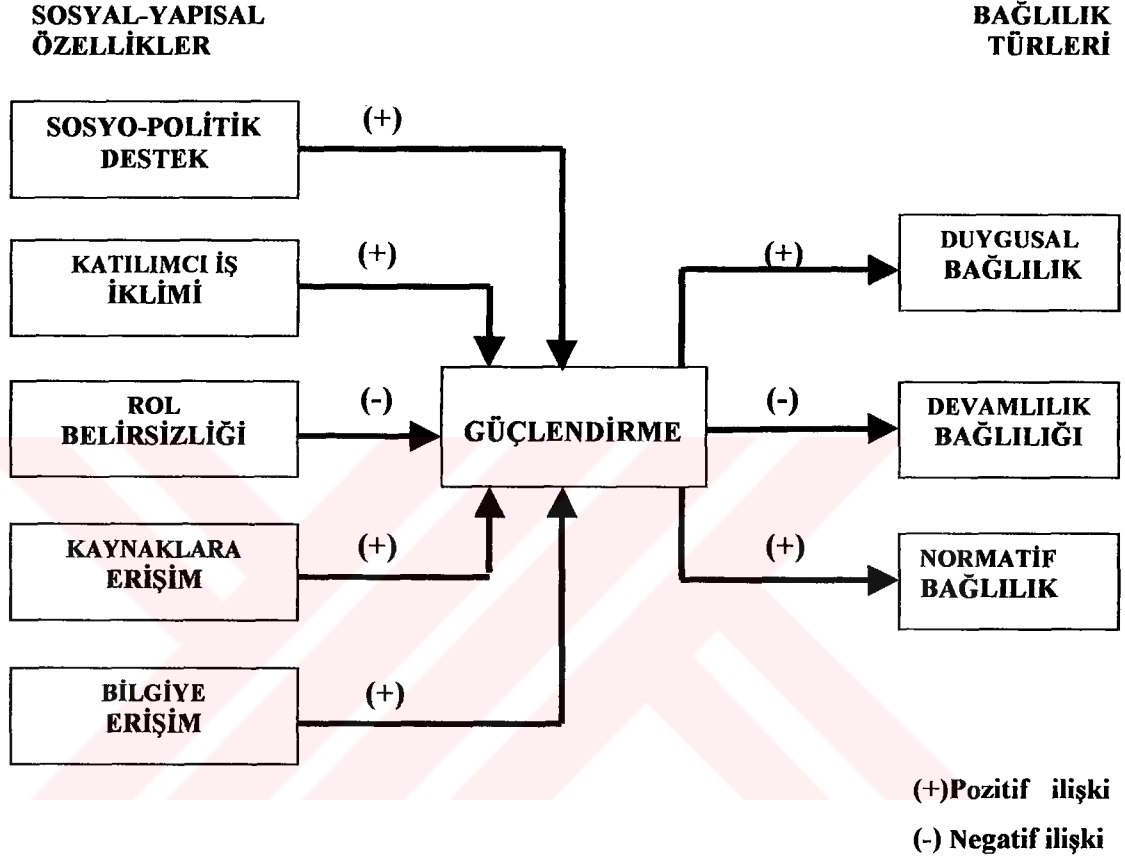
H_{22b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, kaynaklara erişim ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.

H_{23a}. Akademisyenlerin güçlendirme algısı, bilgiye erişim ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.



H_{23b}. İdari çalışanların güçlendirme algısı, bilgiye erişim ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.

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



Şekil 3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

4.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın metodolojisi ve kapsamı açıklanmakta, modeldeki değişkenlere ait ölçeklere ve elde edilen verilerin analiz sürecine yer verilmektedir. Son olarak elde edilen bulgulardan hareketle ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

4.1. Veri Toplama Metodu ve Kapsam

Bu çalışmada, geri dönüş oranının ve hızının yüksek olması sebebiyle araştırma yöntemi olarak anket metodu tercih edilmiştir. Başlangıçta araştırmanın devlet ve vakıf üniversitelerini en az % 25 oranında temsil edecek sayıda üniversitede gerçekleştirilmesi ve iki farklı statüdeki üniversite grubu arasında mukayeselerin yapılması planlanmıştır. Bunu gerçekleştirmek maksadıyla öncelikle 53 devlet üniversitesi arasından 14'ü, 23 vakıf üniversitesinden de 6'sı tesadüfi olarak seçilmiştir. Belirlenen 14 devlet üniversitesinin 13'ü araştırma yapma konusundaki izin talebini olumlu karşılamış, ancak 6 vakıf üniversitesinden 5'i bu talebe olumsuz cevap vermiştir. Bu nedenle vakıf üniversiteleri araştırma kapsamına alınamamış ve anket çalışması olumlu cevap alınan 13 devlet üniversitesinde uygulanmıştır. Mukayese ise akademisyenler ve idari çalışanlar arasında yapılmıştır. Söz konusu 13 üniversiteden 6'sına ilişkin veriler ilgili üniversiteye gidilerek aynı gün içerisinde elde edilmiştir. Geriye kalan 7 üniversiteye ait veriler ise, kurulan telefon irtibatından sonra, anket formları söz konusu üniversitelere kargo ile gönderilmiş ve 15 gün içinde aynı yöntemle geri iadesinin sağlanması suretiyle toplanmıştır.

53 devlet üniversitesi arasından tesadüfi olarak seçilen 13 üniversite, ana kütleyi % 24.5 oranında temsil etmektedir. Bu üniversitelerde görev yapan akademisyenlere 500 adet anket formu tesadüfi olarak dağıtılmıştır. Bunlardan 403 tanesi geri dönmüş olup, geri dönüş oranı % 80.6 dır. Katılımcıların 162'si öğretim üyesi, 241'i ise öğretim görevlisi, okutman ve öğretim yardımcısı olarak görev yapmaktadır. İdari çalışanlara ise 250 adet anket formu, yine tesadüfi olarak

dağıtılmış olup, 222'si geri dönmüş ve geriye dönüş oranı % 89 oranında gerçekleşmiştir.

4.2. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar

Belirlenen araştırma konusu ile ilgili geniş bir literatür taraması yapılarak, kullanılacak değişkenleri en iyi biçimde ortaya koyacak ölçeklerin kullanılması yönünde azami gayret gösterilmiştir. Literatür taraması sonucunda belirlenen ölçekler Türkçe'ye çevrilerek anket formu oluşturulmuştur.

İfadelerin ölçülmesinde beşli Likert ölçeği kullanılmış olup, bu ölçek;

1=Kesinlikle Katılmıyorum

2=Katılmıyorum

3=Kararsızım

4=Katılıyorum

5=Kesinlikle Katılıyorum, şeklindeki ifadelerden oluşmaktadır.

Bu ölçek ile anket formundaki her bir ifadeye deneklerin katılma ya da katılmama derecesi tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra anket formunun, soru sayısı, tasarımı ve uygulanması bakımından genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına azami dikkat gösterilmiştir.

4.2.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

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 içindeki ifadeler üzerinde birkaç küçük değişiklik yapılarak anket formu son haline getirilmiştir.

Modeldeki bağımsız değişkenler Spreitzer (1996) tarafından güçlendirmeyi etkilediği öne sürülen beş sosyal-yapısal özellikten ibarettir. Bu özellikler; rol belirsizliği, sosyo-politik destek, katılımcı iş iklimi, bilgiye erişim ve kaynaklara erişimdir.

Güçlendirmeye etki eden sosyal-yapısal özelliklerden birincisi olan rol belirsizliği Zanzi'nin (1987) organik yapı ölçeğinden alınan üç ifade ile ölçülmüştür. Sosyo-politik destek, bilgiye erişim ve kaynaklara erişim değişkenlerinin ölçekleri Spreitzer'a (1996) ait makaleden alınmıştır.

Bireyin astlarından, arkadaşlarından, çalışma grubunun üyelerinden ve üstlerinden aldığı destek anlamına gelen sosyo-politik destek dört ifade ile ölçülmektedir. Ayrıca örgütsel stratejik bilgiye ve örgütsel kaynaklara erişebilme düzeyini ölçmeye yönelik olarak üçer ifade kullanılmıştır. Katılımcı iş iklimi, Spreitzer'ın (1996), Quinn ve Spreitzer (1991) tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinden aldığı beş ifadenin uyarlanması sonucu elde edilen ölçek ile ölçülmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan bağlılık türleri ise, Allen ve Meyer (1990b) tarafından geliştirilen üçlü örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülmektedir. Bu ölçek duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Ara değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini artıran veya azaltan değişken olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada sosyal-yapısal özelliklerin bağlılık türleri üzerindeki etkilerinin derecesini belirleyen ve uzlaştırmacı bir rol oynayan ara değişken olarak güçlendirme ele alınmaktadır. Araştırmanın temel değişkenlerinden olan güçlendirme literatürde en sık başvurulan ve yine Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen 12 soruluk ölçek ile ölçülmüştür. Bu çalışmada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların yaşları (Yaş), eğitim düzeyleri (Eğt.) ve görev süreleri (Görev s.) ele alınmaktadır.

Çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 8 soru oluşturulmuştur. Bu sorular ile çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, medeni

durumu, görev süresi, gelir durumu, idari görevi ve bulunduğu kadro ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Demografik sorular haricindeki tüm ifadeler beşli Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

Analiz kısmında yeterince anlaşılmadığı, faktör yüklerinin düşük olduğu ve alfa güvenilirlik katsayılarını düşürdüğü gerekçesiyle örgütsel bağlılık ölçeğinden akademik personelde 11, idari personelde ise 12 ifade çıkarılmıştır. Aşağıda bu araştırmada kullanılan sorular görülmektedir:

SPD: spd1, spd2, spd3, spd4; **Kİİ:** kii5, kii6, kii7, kii8, kii9; **RB:** rb10, rb11, rb12; **KE:** ke13, ke14, ke15; **BE:** be16, be17, be18; **GÜÇ:** güç19, güç20, güç21, güç22, güç23, güç24, güç25, güç26, güç27, güç28, güç29, güç30; **DUYB:** duy33, duy36, duy37, duy38, duy39; **DEVB:** dev42 (id. çal. için), dev44 (akd. için), dev45, dev46, dev47; **NORB:** nor51 (akd. için), nor52, nor53, nor54, nor55, nor56, nor57.

4.2.2. Anket Formunun Oluşturulması

Anket formunun tasarımının geri dönüş oranı açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara azami dikkat gösterilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği ve elde edilen bilgilerin gizli tutulacağına dair kısa bir açıklama yapılmıştır.

Cevaplanmayan soru sayısını en aza indirmek ve cevaplamanın kısa zaman almasını sağlamak maksadıyla anketteki ifadeler kapalı uçlu şekilde düzenlenmiştir. Ayrıca anketteki ifadelerin sıkıcı olmaması ve kolay anlaşılabilmesi için basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına gayret gösterilmiştir.

4.2.3. Metodolojiden Kaynaklanan Kısıtlar

Elde edilen verilerin büyük bir kısmı aynı gün içinde toplandığı için, araştırma o gün için üniversitede olan personel ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenle sonuçlar daha

çok, sadece o gün ulaşılan akademisyen ve idari çalışanların güçlülük ve bağlılık hislerini yansıtmaktadır.

İkincisi; anket formlarında bireyin kimliğine işaret edecek türden hiçbir bilgiye yer verilmemesine rağmen (akademik unvan ve idari görevin ne olduğu gibi) deneklerin anlaşılmasız şekilde çekimser davranarak, gerçek düşüncelerini yansıtmaktan ve hatta anketi cevaplamaktan kaçınmalarıdır. Bu durum demografik soruların diğer sorulara göre daha fazla cevapsız bırakılmalarından açıkça anlaşılmaktadır.

Son kısım ise, olumsuz (reverse) ifadelerin dikkatli bir şekilde okunmamış olma ihtimalidir. Bu ihtimalin dayanak noktası araştırmamız kapsamındaki olumsuz ifadelerin büyük bir kısmının, ölçeklerin faktör yüklerini düşürmeleri nedeniyle analiz dışı bırakılmış olmasıdır.

4.3. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Bu bölümde model ve hipotez testlerinin sonuçları ortaya konulmaktadır. Tamamı beşli Likert tipi ölçek ile ölçülen ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan sorulardan elde edilen veriler SPSS 10.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir.

Verilerin analizinde sırasıyla, katılımcıların demografik özellikleri, faktör analizleri, güvenilirlik testleri, korelasyon ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizleri yer almaktadır.

4.3.1. Demografik Analizler

Ankete katılan akademisyenlerin ve idari çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 4.1'de sunulmuştur. Bu tabloya göre araştırmaya katılan akademisyenlerin % 27'si kadın, % 73'ü erkek çalışanlardan oluşmaktadır. İdari çalışanlarda bu oranlar sırasıyla % 35,6 ve % 61,7'dir. Akademisyenlerin 162'si

öğretim üyesi, 241'i öğretim görevlisi, okutman ve öğretim yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (%)

	Yaş	Cinsiyet	Medeni durum	Eğitim	Görev süresi	Gelir durumu	İdari görev
AKD	20-29 arası 35,5	Kadın 27,0	Evli 60,5	Lisans 19,1	0-5 yıl 34,2	Çok Düşük 3,5	Evet 29,8
	30-39 arası 47,1	Erkek 73,0	Bekar 39,2	YL 40,7	6-10 yıl 33,5	Düşük 16,4	Hayır 69,7
	40-49 arası 13,6		Boş ,3	Doktora 40,2	11-15 yıl 15,1	Orta 61,5	Boş ,5
	50+ 3,2				16-20 yıl 8,7	İyi 17,6	
	Boş ,6				21+ 7,7	Çok İyi 1,0	
					Boş ,8		
İDR.	20-29 arası 18,0	Kadın 35,6	Evli 78,8	Lise 27,9	0-5 yıl 14,0	Çok Düşük 13,1	Evet 41,4
	30-39 arası 42,3	Erkek 61,7	Bekar 18,5	Üniv. 64,9	6-10 yıl 22,5	Düşük 18,5	Hayır 52,3
	40-49 arası 28,8	Boş 2,7	Boş 2,7	YL 3,6	11-15 yıl 18,0	Orta 50,0	Boş 6,3
	50+ 6,8			Doktora ,5	16-20 yıl 18,0	İyi 14,4	
	Boş 4,1			Boş 3,1	21+ 23,9	Çok İyi ,9	
					Boş 3,6	Boş 3,1	

Ankete cevap veren akademisyenlerin % 60,5'inin, idari çalışanların ise % 78,8'inin evli olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin yaklaşık % 81'inin lisans üstü bir çalışma yapmış olmasına karşılık, idari çalışanlarda doğal olarak bu oran % 4'ler civarındadır.

4.3.2. Faktör Analizleri

Bu aşamada ankette yer alan değişkenlerin tümüne faktör analizi uygulanmıştır. Değişkenlerle ilgili ortalama ve standart sapma değerleri göz önünde bulundurularak, katılımcıların yargılarında daha homojen ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunu yaparken ankette yer alan 57 sorudan 11'i (idari çalışanlara yönelik anketten 12 soru) elenerek geriye kalan 46 (idari çalışanlarda 45) soruya tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda anlamlı bir faktör yapısı elde edilmiştir.

4.3.2.1. Sosyal-Yapısal Özelliklere İlişkin Faktör Analizleri

Araştırmaya katılan akademisyenlere ve idari çalışanlara sosyal-yapısal özelliklerle ilgili olarak 18 soru sorulmuştur. Bu ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 4.2.'de görüleceği üzere akademisyenler üzerinde yapılan analizde sosyal-yapısal özelliklerin faktör yükleri 0,626 ile 0,900 arasında değişmektedir. Açıklanan toplam varyans ise 41,413'tür. Faktör yüklerinin yüksek

çıkması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, diğer bir ifadeyle soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve toplam varyansın % 62,6' ıla % 90'ını açıkladığını göstermektedir.

Tablo 4.2. Sosyal-Yapısal Özelliklere İlişkin Faktör Yükleri
(Açıklanan Toplam Varyans: Akd=41,413-İdr=35,673)

SORULAR		FAKTÖRLER		1		2		3		4		5	
		AKD	İDR	AKD	İDR	AKD	İDR	AKD	İDR	AKD	İDR		
SOSYO-POLİTİK DESTEK	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim	,752	,792										
	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği çalışma grubumdan görmekteyim	,858	,866										
	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim	,813	,774										
	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirimden görmekteyim	,626	,630										
KATILIMCI İŞ İKLİMİ	-Bu kurumda alınan kararlar, ilgili çalışanların da katıldığı açık bir tartışma ortamında alınır			,870	,807								
	-Bu kurumdaki karar alma yaklaşımı, merkeziyetçi olmaktan ziyade esnekler			,864	,744								
	-Kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri de değerlendirilir			,890	,878								
	-Bu kurumda yaratıcı problem çözme süreçleri kullanılır			,841	,813								
	-Bu kurumda insani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verilir			,797	,774								
ROL BELİRSİZLİĞİ	-Bu kurumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır					,820	,825						
	-Bu kurumunun alt seviyelerindeki pek çok görev iyi tanımlanmamıştır					,878	,844						
	-Bu kurumun amaçları net olarak tanımlanmamıştır					,806	,756						
KAYNAKLARA ERİŞİM	-Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara sahibim							,829	,725				
	-İşimi iyi yapabilmek için ilave kaynaklara ihtiyaç duyduğumda, genellikle yönetim bu talebimi karşılar							,845	,866				
	-İşimi iyi yapabilmem için gerekli kaynaklara erişebiliyorum							,861	,877				
BİLGİYE ERİŞİM	-Bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum											,898	,869
	-Bu kurumun üst yönetiminin vizyonunu anlıyorum											,900	,859
	-İşimi iyi yapabilmem için ihtiyaç duyduğum stratejik bilgilere erişebiliyorum											,749	,704

Ekstraksiyon Metodu : Temel Bileşenler Analizi
Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyon ile Varimax

4.3.2.2. Güçlendirme İle İlgili Faktör Analizleri

Aşağıdaki tabloda güçlendirme ile ilgili faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Güçlendirme üzerinde yapılan faktör analizinde sosyal-yapısal özelliklerle ilgili değişkenlerden daha güçlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır.

Tablo 4.3. Güçlendirme ile İlgili Faktör Yükleri

(Açıklanan Toplam Varyans: Akd=39,461-İdr=39,107)

SORULAR	FAKTÖRLER	
	AKD	İDR
-Yaptığım iş benim için çok önemlidir	,886	,902
-İşimle ilgili olarak yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı var	,874	,905
-Yaptığım iş benim için anlamlıdır	,920	,927
-İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim	,899	,919
-İşimi yapmak için gereken kapasite açısından kendime güvenim var	,920	,921
-İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim	,814	,819
-İşimi nasıl yapacağıma karar vermede önemli derecede özerkliğe sahibim	,867	,873
-İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim	,852	,843
-İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça bağımsız davranabildiğim fırsatlara sahibim	,838	,792
-Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır	,948	,874
-Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır	,962	,945
-Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır	,931	,891

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyon ile Varimax

Güçlendirmeyi ölçmek amacıyla 12 ifade kullanılmıştır. Tablo 4.3.'de görüldüğü gibi güçlendirme ile ilgili faktör yükleri oldukça yüksektir. Gerek akademisyenler, gerekse idari çalışanlar üzerinde yapılan faktör analizi sonucu elde edilen faktör yüklerinin 0,800'ün üzerinde olduğu görülmektedir.

4.3.2.3. Örgütsel Bağlılık Türlerine İlişkin Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda örgütsel bağlılık türleri ile ilgili faktör analizlerinin sonuçları yer almaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili değişkenler üzerinde yapılan faktör analizinde de yine güçlü sayılabilecek bir faktör yapısı elde edilmiştir.

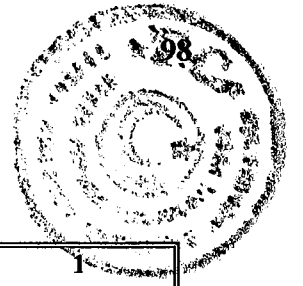
Duygusal Bağlılık ile İlgili Faktör Analizleri: İşgörenlerin duygusal bağlılıklarını ölçmek amacıyla 9 soru sorulmuş, ancak beklenen faktör yüklerine ulaşamamıştır. Duygusal bağlılıkla ilgili 1.,2. ve 4. soruların ters (reverse) ölçekli olmaları ve 5. sorunun yeterince anlaşılabilmesi, güvenilirlik katsayılarının düşmesine ve faktör yüklerinin bozulmasına neden olmaktadır. Söz konusu soruların ölçek dışı bırakılmasıyla elde edilen faktör yükleri Tablo 4.4.'de sunulmuştur. Bu tablodan da anlaşılacağı üzere akademisyenlerin duygusal bağlılıkla ilgili faktör yükleri 0,714 ile 0,843 arasında değişmektedir. Başka bir ifadeyle, elde edilen faktör yükleri değişkenlerdeki toplam varyansın % 71,4'ü ile % 84,3'ünü açıklamaktadır. Elde edilen bu güçlü faktör yapısı duygusal bağlılığı ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini ve değişkenlere doğru yüklenildiğini göstermektedir.

Tablo 4.4. Duygusal Bağlılık ile İlgili Faktör Yükleri
(Açıklanan Toplam Varyans: Akd=60,331-İdr=54,931)

SORULAR	FAKTÖRLER	
	AKD	İDR
-Bu kurumda çalışmanın benim için çok özel(kişisel) bir anlamı var	,769	,658
-Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyarım	,830	,766
-Emekli olana kadar bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyarım	,843	,835
-Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemlerim gibi hissederim	,714	,799
-Bu kurum hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım	,718	,625

İdari çalışanların duygusal bağlılıkla ilgili faktör yükleri akademisyenlere göre daha düşük çıkmıştır. İdari çalışanlarda da yine 1., 2., 4., ve 5. sorular aynı gerekçelerle ölçek dışı bırakılmıştır. Her iki personel grubunda da “emekli olana kadar bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyarım” şeklindeki ifadenin en güçlü faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Faktör Analizleri: Üniversite çalışanlarının devamlılık bağlılığını ölçmek için katılımcılara 8 adet soru yöneltilmiştir. Akademisyenlere ilişkin analiz sonucunda 1., 2., 3. ve 4. sorular, idari çalışanlara ilişkin analiz sonucunda ise 1., 2., 4. ve 5. sorular faktör yüklerinin bozulmasına neden olduğu için ölçek dışı bırakılmıştır.



Tablo 4.5. Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Faktör Yükleri
(Açıklanan Toplam Varyans: AKD=57,554-İDR=50,841)

SORULAR	FAKTÖRLER	1	
		AKADEMİK	
-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 karşılaştığım ciddi bir kaç sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu		,835	
-Burada çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum		,613	
SORULAR	FAKTÖRLER	1	
		İDARİ	
-Şayet bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsaydım, hayatımda haddinden fazla şey bozulurdu		,634	
-Bu kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğim olduğunu biliyorum		,810	
-Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaştığım ciddi bir kaç sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu		,790	
-Burada çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum		,593	

Normatif Bağlılık ile İlgili Faktör Analizleri: Normatif bağlılığı ölçmek maksadıyla katılımcılara 10 adet soru yöneltilmiştir. Akademisyenlere ait faktör analizinde normatif bağlılığa ilişkin 1., 2. ve 3. sorular, idari çalışanlara ait analizde ise aynı gerekçelerle 1., 2., 3. ve 4. sorular ölçek dışı bırakılmıştır. Tablo 4.6 da normatif bağlılığı ölçmekte kullanılan ifadelerin faktör yükleri görülmektedir.

Tablo 4.6. Normatif Bağlılık ile İlgili Faktör Yükleri
(Açıklanan Toplam Varyans: Akd=43,165-İdr=45,835)

SORULAR	FAKTÖRLER	1	
		AKD	İDR
-Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum*		,644	---
-Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatin önemine olan inancım gereği, kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir		,636	,632
-Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum		,586	,730
-Şayet bu kurumdan ayrılmış olsaydım suçluluk duyardım		,707	,729
-Bu kurum sadakatimi hak ediyor		,673	,617
-Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmak yanlış olurdu		,753	,781
-Bu kuruma çok şey borçluyum		,584	,543

* İdari çalışanlara ilişkin analizde bu soru ölçek dışı bırakılmıştır.



4.3.3. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma düzeyini ifade etmektedir. Bir ölçeğin güvenilirliği, tutarlı, dengeli ve tekrar eden sonuçlar vermesiyle belirlenmektedir. Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach α değeri, bir ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasını göstermektedir (Özdamar, 1999, s.513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, oluşturulan Tablo 4.7.'de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo 4.7. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI		CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)	
	Akademik	İdari	Akademik	İdari
SPD	4	4	,7531	,7552
Kİİ	5	5	,9061	,8622
RB	3	3	,7825	,7342
KE	3	3	,7987	,7589
BE	3	3	,8085	,7347
GÜÇ	12	12	,8465	,8500
DUYB	5	5	,8327	,7864
DEVB	4	4	,7497	,6711
NORB	7	6	,7778	,7583

Not: SPD: Sosyo-Politik Destek; Kİİ: Katılımcı İş İklimi; RB: Rol Belirsizliği, KE: Kaynaklara Erişim; BE: Bilgiye Erişim; GÜÇ: Güçlendirme; DUYB: Duygusal Bağlılık; DEVB: Devamlılık Bağlılığı; NORB: Normatif Bağlılık.

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi sosyal-yapısal özellikler, güçlendirme ve bağlılık türlerinin her birinin ayrı ayrı SPSS'de Cronbach Alfa güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlik göstergeleri 0.67 ve 0.90 arasında bulunmuştur. Sonuç olarak 0.67 hariç, tüm güvenilirlik değerleri kabul edilebilir 0.70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde çıkmıştır.

4.3.4. Korelasyon Analizleri

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yarayan yöntem korelasyon analizi denilmektedir (Özdamar, 1999, s.407). Korelasyon analizinde

sosyal-yapısal özellikler, güçlendirme ve örgütsel bağlılığı temsil eden alt ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 4.8’de akademisyenlere, Tablo 4.9’da ise idari çalışanlara ilişkin bulgular görülmektedir. Gerek akademisyenler, gerekse idari çalışanlar için sosyal-yapısal özelliklerden güçlendirme ile en güçlü ilişkiye sahip olan değişken bilgiye erişimdir. Bu ilişki akademisyenler için (,426), idari çalışanlar için (,363) düzeyinde gerçekleşmiştir. Buradan, çalıştığı örgütün stratejileri amaçları ve vizyonu hakkındaki üst düzey bilgiye erişebilen bireylerin güçlendirme düzeylerini belirleyen en önemli değişkenin bilgiye erişim olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle bu tür üst düzey bilgiye erişebilen bireyler kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler.

Tablo 4.8’deki diğer sosyal-yapısal özellikler ile güçlendirme arasındaki ilişkiler büyüklük sırasına göre, katılımcı iş iklimi (,402), kaynaklara erişim (,344) ve sosyo-politik destek (,329) şeklinde sıralanmaktadır. Bu sıralanmanın Tablo 4.9’da kaynaklara erişim (,320), katılımcı iş iklimi (,257) ve sosyo-politik destek (,182) şeklinde olduğu görülmektedir. Sosyal-yapısal özellikler ile güçlendirme arasındaki ilişkiler her iki çalışan grubunda da $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Gerek Tablo 4.8’de gerekse Tablo 4.9’da güçlendirme ile en güçlü ilişkiye sahip örgütsel bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Buna göre işini anlamlı bulan, işiyle ilgili konularda karar verebilme yetkinliğine ve otonomisine sahip, örgütsel sonuçları etkileyebilen güçlendirilmiş işgörenler kendisini bu düzeye getiren çalıştığı örgüte karşı duygusal olarak bağlanmaktadır.

Yine benzer şekilde işgörenler kendilerine sahip oldukları yetkinliği, karar alma otonomisini ve sonuçlarda farklılık yaratabilecek gücü sağlayan kurumlarına karşı sosyal, kültürel ve ahlaki değerlere dayanan bir bağlılık hissetmektedirler. Normatif bağlılık adı verilen bu bağlılık türü akademisyenlerde (,251), idari çalışanlarda ise (,309) düzeyinde gerçekleşmiştir. Güçlendirme ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiler her iki personel grubu içinde $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.8. Sosyal-Yapısal Özellikler, Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon İlişkileri (Akd)

DĞŞ.	ORT.	STD. SPM	SPD	Kİİ	RB	KE	BE	GÜÇ	DUYB	DEVB	NORB	Yaş	Eğitim	Görev s.
SPD	3,5815	,7790	1,000											
Kİİ	2,9015	,9997	,571**	1,000										
RB	2,8234	1,0022	-,347**	-,423**	1,000									
KE	2,9648	,9520	,360**	,491**	-,393**	1,000								
BE	3,3093	,9350	,429**	,580**	-,498**	,612**	1,000							
GÜÇ	3,8797	,5534	,329**	,402**	-,224**	,344**	,426**	1,000						
DUYB	3,6025	,8437	,335**	,423**	-,362**	,387**	,501**	,371**	1,000					
DEVB	2,6037	,8656	-,129**	-,092	,254**	-,213**	-,185**	-,189**	-,193**	1,000				
NORB	2,8214	,7118	,273**	,392**	-,245**	,298**	,364**	,251**	,517**	-,069	1,000			
Yaş	1,8532	,7901	-,014	,009	,080	-,009	-,066	,179**	-,103**	,096	-,042	1,000		
Eğitim	3,2109	,7416	-,099*	-,143**	,138**	-,158**	-,170**	-,012	-,143**	-,046	-,123*	,257**	1,000	
Görev s.	2,2150	1,2258	-,002	,006	,080	,017	-,068	,188**	-,071	,114*	-,037	,852**	,216**	1,000
Top. (N)	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403

Tablo 4.9. Sosyal-Yapısal Özellikler, Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon İlişkileri (İdr)

DĞŞ.	ORT.	STD. SPM	SPD	Kİİ	RB	KE	BE	GÜÇ	DUYB	DEVB	NORB	Yaş	Eğitim	Görev s.
SPD	3,6351	,8256	1,000											
Kİİ	2,8182	,9774	,339**	1,000										
RB	3,0165	,9928	-,283**	-,420**	1,000									
KE	3,1344	,9427	,378**	,594**	-,367**	1,000								
BE	3,4752	,7972	,341**	,516**	-,490**	,520**	1,000							
GÜÇ	3,7233	,6073	,182**	,257**	-,090	,320**	,363**	1,000						
DUYB	3,5423	,8431	,188**	,381**	-,261**	,309**	,434**	,383**	1,000					
DEVB	2,8273	,8342	,132**	,150*	-,087	,038	,189**	-,066	,206**	1,000				
NORB	2,8986	,7677	,319**	,445**	-,321**	,378**	,434**	,309**	,559**	,226**	1,000			
Yaş	2,2664	,8608	,000	-,017	,026	,022	,088	,106	,145*	,037	,083	1,000		
Eğitim	1,7581	,5357	-,029	-,056	,084	,020	-,010	,120	,080	-,098	,023	,129	1,000	
Görev s.	3,1721	1,4153	,053	,000	,032	,039	,076	,151*	,192**	,097	,103	,803**	,209**	1,000
Top. (N)	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222

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

*p<0.05 düzeyinde anlamlı (iki yönlü)

Güçlendirme ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişki ise, gerek Tablo 4.8'de gerekse Tablo 4.9'da en zayıf ilişki durumundadır. Söz konusu ilişki akademisyenlerde negatif yönlü ve (-,189) düzeyinde gerçekleşirken, idari çalışanlarda herhangi bir ilişki söz konusu değildir. Başka bir deyişle akademisyenlerde güçlendirme ile devamlılık bağıllığı ilişkisi diğer bağıllık türlerine kıyasla zayıf ve negatif yönlü iken, idari çalışanların güçlendirme algıları ile devamlılık bağıllığı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Güçlendirme ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkiler akademisyenler için $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı çıkarken, idari çalışanlarda iki değişken arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Akademisyenler için tespit edilen negatif ilişki, kendilerini güçlendirilmiş olarak gören işgörenlerin, kendilerinin kuruma değil kurumun kendilerine muhtaç olduğunu düşünüyor olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu durumun tersi düşünüldüğünde ise kendilerini yetersiz, etkisiz ve zayıf gören bireyler örgütte kalmaya mecbur olduklarını düşünmekte ve üyeliklerini sürdürmektedirler.

Bunlara ilaveten her iki tabloda da bilgiye erişimin duygusal bağıllık ile en güçlü ilişkiye sahip değişken olduğunu görmekteyiz. Buradan örgütsel üst bilgiye ulaşan işgörenlerin çalıştıkları örgüte duygusal bir bağıllık hissettikleri şeklinde bir sonuç çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu tür üst düzey bilgilere erişebilen işgörenler örgütün stratejilerini, amaçlarını ve vizyonunu içselleştirmekte, onlara ulaşmak için beklenenden daha fazla çaba göstermekte ve ayrılmayı düşünmemektedirler.

Duygusal bağıllık ile en zayıf ilişkiye sahip olan değişken ise her iki tabloda da sosyo-politik destektir. Sosyo-politik destek ve duygusal bağıllık arasındaki ilişkiler akademisyenlerde (,335), idari çalışanlarda ise (,188) düzeyinde gerçekleşmiştir.

Sosyal-yapısal özellikler ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkiler incelendiğinde; en güçlü ilişkinin akademisyenlerde rol belirsizliği (,254), idari çalışanlarda ise bilgiye erişim (,189) olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerden birincisi görev ve rollerdeki belirsizliğin artması durumunda akademisyenlerin kendilerini yetersiz, etkisiz ve güçsüz hissettikleri, dolayısıyla da kuruma bağıllık göstermek zorunda kaldıkları anlamına gelmektedir. İkinci ilişki ise, örgütsel üst düzey bilgilere

erişebilen idari çalışanların kurumlarına karşı devamlılık bağlılığı gösterdiklerine işaret etmektedir.

Öte yandan devamlılık bağlılığı ile ilişkisiz çıkan değişkenler, akademisyenlerde katılımcı iş iklimi, idari çalışanlarda ise kaynaklara erişimdir. Gerek katılımcı iş iklimi ile devamlılık bağlılığı ve gerekse kaynaklara erişim ile devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. İdari çalışanlarda devamlılık bağlılığı ile arasında ilişki çıkmayan bir diğer değişken de rol belirsizliğidir.

Sosyal-yapısal özelliklerden katılımcı iş iklimi her iki tabloda da normatif bağlılık ile en güçlü ilişkiye sahip değişken konumundadır. Buna göre akademisyenlerin ve idari çalışanların karar alma sürecine dahil edilmeleri, onların kurumun önemli bir üyesi olduğu yönündeki inançlarını güçlendirmektedir. Kendilerine ve fikirlerine değer verildiğini düşünen işgörenler kurumlarına karşı sahip oldukları sosyal, kültürel ve ahlaki değerlerden kaynaklanan normatif bir bağlılık duymaktadırlar. Diğer bir deyişle kurumun kendilerine verdiği öneme karşılık örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk ve borç olarak görmektedirler.

Yine her iki tabloda da rol belirsizliği normatif bağlılık ile en zayıf ilişkiye sahip değişken konumundadır. Rol belirsizliğinin normatif bağlılık ile olan ilişkileri akademisyenlerde (-,245), idari çalışanlarda ise (-,321) düzeyinde gerçekleşmiştir. Buradan görev ve rollerde yaşanan belirsizliğin artması halinde kuruma karşı duyulan normatif bağlılığın azaldığı sonucu çıkmaktadır.

Akademisyenlerde kontrol değişkenlerinin bağlılık türleri ile olan ilişkileri incelendiğinde yaşın duygusal bağlılık ile ters yönlü (-,103) ve ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Yaş ile devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında önem arzeden herhangi bir ilişki söz konusu değildir.

Kontrol değişkenlerinden ikincisi olan eğitim ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki ters yönlü (-,143) ve $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır. Yani eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal bağlılık azalmaktadır. Eğitim ile devamlılık bağlılığı arasında

herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Fakat normatif bağlılık ile yine ters yönlü (-,123) ve ($p<0.05$) düzeyinde anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Akademisyenlerde görev süresi, bağlılık türlerinden sadece devamlılık bağlılığı ile pozitif (,114) ilişkili olup, bu ilişki ($p<0.05$) düzeyindedir. Yani işgörenlerin çalışma süreleri arttıkça kurumlarına daha fazla devamlılık bağlılığı göstermektedirler.

İdari çalışanlarda ise yaş bağlılık türlerinden yalnızca duygusal bağlılık ile pozitif (,145) ilişkili olup bu ilişki ($p<0.05$) düzeyinde anlamlıdır. Eğitim değişkeninin bağlılık türlerinden hiçbiri ile anlamlı sayılabilecek herhangi bir ilişkisi tespit edilememiştir. Görev süresi, tıpkı yaş gibi, sadece duygusal bağlılık ile pozitif (,192) ilişkilidir. Anlamlılık düzeyi ($p<0.01$) olan bu ilişki, çalışılan süre arttıkça işgörenlerin duygusal bağlılıklarının da arttığını göstermektedir.

4.3.5. 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 SPSS 10.0 for Windows adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

4.3.5.1. Sosyal-Yapısal Özellikler ve Güçlendirme Arasındaki İlişkiler

Tablo 4.10.'da güçlendirmeyi etkileyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirme üzerindeki etkilerini içeren regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını göstermektedir. Akademisyenlerle ilgili regresyon analizinde F değerinin 18,638, modelin anlamlılık düzeyinin $p<0.01$ olduğu görülmektedir. Bu değerler idari çalışanlara ait değerlere göre daha yüksektir. Çünkü F değeri, idari çalışanlara ilişkin regresyon analizinde 6,040 düzeyinde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.10. Sosyal-Yapısal Özellikler ve Güçlendirme Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN (GÜÇLENDİRME)			
	Akademik		İdari	
	Model 1a		Model 1b	
	β	t	β	t
Constant		10,524		5,293
<i>SPD</i>	,112	2,102*	,019	,276
<i>Kİİ</i>	,155	2,573**	,062	,725
<i>RB</i>	,019	,368	,151	2,018*
<i>KE</i>	,066	1,165	,163	1,919*
<i>BE</i>	,279	4,458**	,301	3,628**
Yaş	,082	,989	-,061	-,568
Eğitim	,031	,682	,078	1,206
Görev süresi	,127	1,535	,154	1,420
F	18,638** (8,390)_{sd}		6,040** (8,204)_{sd}	
R²	,277		,191	
ajlR²	,262		,160	

sd = serbestlik derecesi

**p<0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

*p<0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Modelin düzeltilmiş R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) akademisyenlerde ,262; idari çalışanlarda ise ,160'tır. Bu katsayı bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre, güçlendirmeyi kolaylaştıran beş sosyal-yapısal özelliğin hepsi birlikte güçlendirmeyi akademisyenler için % 26, idari çalışanlar içinse % 16 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Akademisyenlerin güçlendirme algısını etkileyen sosyal-yapısal özelliklerin etkileme derecesi açısından büyükten küçüğe doğru bilgiye erişim ($\beta = ,279$; $p<0.01$) katılımcı iş iklimi ($\beta = ,155$; $p<0.01$) ve sosyo-politik destek ($\beta = ,112$; $p<0.05$) şeklinde sıralandığı görülmektedir. Analiz sonuçlarından rol belirsizliği ve kaynaklara erişimin, akademisyenlerin güçlendirme algısı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre rol belirsizliğinin akademisyenlerin güçlendirme algısını ters yönlü olarak etkileyeceğini öne süren H_{1a} ve kaynaklara erişimin akademisyenlerin güçlendirme algısını pozitif olarak etkileyeceğini dile getiren H_{5a} reddedilmektedir.

İdari çalışanların güçlendirme algıları ise yine büyükten küçüğe doğru bilgiye erişim ($\beta = ,301$; $p<0.01$), kaynaklara erişim ($\beta = ,163$; $p<0.05$) ve rol belirsizliği ($\beta = ,151$; $p<0.05$) değişkenleri tarafından etkilenmektedir. Sosyo-politik destek

ve katılımcı iş ikliminin idari çalışanların güçlendirme algılarının belirleyicilerinden olmadıkları görülmektedir. Bu sonuçlar, idari çalışanların güçlendirme algısının sosyo-politik destek ve katılımcı iş iklimi tarafından pozitif olarak etkileneceğini öne süren H_{2b} ve H_{3b} reddedildiği anlamına gelmektedir. Bunun yanısıra rol belirsizliğinin idari çalışanların güçlendirme algısını ters yönde etkileyeceğini öne süren H_{1b} de reddedilmiş olmaktadır. Çünkü idari çalışanların içinde bulunduğu örgütsel düzeydeki rol belirsizliği ile algılanan güçlendirme arasında beklenenin tersine pozitif bir etkileşim olduğu görülmektedir.

Görülüyor ki, her iki çalışan grubunun güçlendirme algıları da bilgiye erişim tarafından pozitif olarak etkilenmektedir. Üstelik bilgiye erişim hem model 1a'da, hem de model 1b'de en güçlü etkiye sahip bağımsız değişken konumundadır. Ayrıca gerek akademisyenlerin, gerekse idari çalışanların güçlendirme algıları üzerinde kontrol değişkenlerinin (yaş, eğitim ve görev süresi) herhangi bir etkisi tespit edilememiştir.

4.3.5.2. Güçlendirme ve Bağlılık Türleri Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bu bölümünde güçlendirmenin bağlılık türleri üzerine olması muhtemel etkilerine ilişkin regresyon analizleri yer almaktadır. Bunlar sırasıyla güçlendirme ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki regresyon analizleridir.

Güçlendirmenin bağlılık türleri üzerindeki etkileri incelendiğinde sonuçlar büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Tek farklı nokta; akademisyenlerin güçlendirme algıları ile devamlılık bağlılığı arasında ters yönlü bir etkileşim olmasına karşılık, idari çalışanlarda herhangi bir etkileşimin söz konusu olmamasıdır.

Analiz sonuçlarından güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü akademisyenlerle ilgili regresyon modelinin F değeri 21,524, anlamlılık düzeyi $p < 0.01$, düzeltilmiş R^2 değeri ise ,171 olarak bulunmuştur. İdari çalışanlarla ilgili analizde ise F değerinin 10,504; düzeltilmiş R^2 nin ,152 olduğu görülmektedir. Gerek akademisyenler, gerekse idari çalışanlarda güçlendirmenin en güçlü şekilde etkilediği bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Akademisyenlerde güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi

($\beta = ,398$; $p < 0.01$) düzeyinde anlamlı iken, aynı etkinin idari çalışanlarda ($\beta = ,368$; $p < 0.01$) düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğunu ileri süren H_{6a} ve H_{6b} doğrulanmış olmaktadır.

Tablo 4.11. Güçlendirme ve Bağlılık Türleri Arasındaki Regresyon Analizi
Sonuçları (Akd)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER					
	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	Model 2a		Model 3a		Model 4a	
	β	t	β	t	β	t
Constant		5,972		11,399		6,786
GÜÇLENDİRME	,398	8,550**	-,228	-4,585**	,269	5,468**
Yaş	-,163	-1,856*	,041	,435	-,045	-,483
Eğitim	-,104	-2,194*	-,090	-1,777*	-,113	-2,263*
Görev süresi	,015	,177	,142	1,521	-,024	-,261
F	21,524** (4;394)_{sd}		7,178** (4;392)_{sd}		9,362** (4;394)_{sd}	
R²	,179		,068		,087	
delt R²	,171		,059		,078	

sd = serbestlik derecesi

**p<0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

*p<0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Tablo 4.12. Güçlendirme ve Bağlılık Türleri Arasındaki Regresyon Analizi
Sonuçları (İdr)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER					
	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	Model 2b		Model 3b		Model 4b	
	β	t	β	t	β	t
Constant		3,632		8,361		4,150
GÜÇLENDİRME	,368	5,723**	-,064	-,919	,292	4,360**
Yaş	,000	,003	-,113	-,984	,020	,182
Eğitim	,013	,207	-,117	-1,671*	-,028	-,413
Görev süresi	,128	1,176	,217	1,849*	,043	,380
F	10,504** (4;208)_{sd}		1,596 (4;208)_{sd}		5,313** (4;208)_{sd}	
R²	,168		,030		,093	
delt R²	,152		,011		,075	

sd = serbestlik derecesi

**p<0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

*p<0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Güçlendirmenin devamlılık bağlılığı üzerine olan etkileri incelendiğinde ulaşılan sonuçlardaki benzerlik ortadan kalkmaktadır. Akademisyenlerde güçlendirme ile devamlılık bağlılığı arasında kurulan regresyon modelinin anlamlılığını gösteren F değeri 7,178 iken, idari çalışanlar için bu değer 1,596 dır. Diğer bir deyişle güçlendirme ve devamlılık bağlılığı arasında kurulan model,

akademisyenlerde $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı iken, idari çalışanlarda modelin anlamlılığından söz etmek mümkün değildir. Öte yandan idari çalışanlarda düzeltilmiş R^2 değerinin ,011 olması güçlendirmenin devamlılık bağıllığını yeterince karşılamadığını göstermektedir. Ayrıca akademisyenlerde güçlendirmenin devamlılık bağıllığı üzerinde negatif yönlü ($\beta = -,228$) ve ($p < 0.01$) düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Halbuki idari çalışanlarda güçlendirmenin devamlılık bağıllığı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre güçlendirme ile bağıllık türleri arasındaki etkileşimi ifade eden 6 hipotezden sadece birisi (H_{7b}) reddedilmiş, diğer hipotezlerin tamamı doğrulanmıştır.

Güçlendirme ve normatif bağıllık arasında kurulan regresyon modelinin F değeri devamlılık bağıllığına göre yüksek, fakat duygusal bağıllığa kıyasla düşüktür. F değerinin akademisyenlerle ilgili regresyon analizinde 9,362; idari çalışanlarla ilgili analizde ise 5,313 çıktığı ve her iki modelinde $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Belirleyicilik ve tanımlayıcılık katsayısı olan düzeltilmiş R^2 değeri ise sırasıyla ,078 ve ,075 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre akademisyenler ve idari çalışanlarda algılanan güçlendirme normatif bağıllığı pozitif yönde etkilemektedir. Güçlendirmenin normatif bağıllık üzerindeki etkisi akademisyenlerde ($\beta = ,269$; $p < 0.01$), idari çalışanlarda ise ($\beta = ,292$; $p < 0.01$) düzeyinde anlamlıdır. Hatırlanacağı gibi algılanan güçlendirme, idari çalışanlara kıyasla akademisyenlerde daha güçlü duygusal bağıllığa neden olmaktadır. Burada ise, algılanan güçlendirme akademisyenlere nazaran idari çalışanlarda daha güçlü normatif bağıllığa neden olmaktadır. Bu sonuçlara göre algılanan güçlendirme ve normatif bağıllık arasındaki pozitif ilişkiyi dile getiren hipotez H_{8a} ve hipotez H_{8b} doğrulanmış olmaktadır.

Kontrol değişkenlerinin bağıllık türleri üzerine olan etkilerini içeren analizde ise şu sonuçlara ulaşılmıştır. Akademisyenlerde yaş, bağıllık türlerinden sadece duygusal bağıllığı, eğitim düzeyi ise tüm bağıllık türlerini $p < 0.05$ düzeyinde ve negatif yönde etkilemektedir. Görev süresinin bağıllık türleri üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiştir. İdari çalışanlarda ise “yaş”ın bağıllık türleri üzerine hiçbir etkisi bulunamamış olmasına karşın, eğitim ve görev süresinin sadece devamlılık bağıllığını negatif yönde ve $p < 0.05$ düzeyinde etkilediği belirlenmiştir.



Buraya kadar bağımsız değişkenlerin ara değişken ve ara değişkenin bağımlı değişkenler üzerine olan etkileri analiz edilmiştir. Bu aşamada ise, sosyal-yapısal özellikler ile bağıllık türleri arasındaki ilişkide, güçlendirmenin ara değişken etkisinin olup olmadığını görebilmek için öncelikle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerine olan etkilerini, daha sonra ise ara değişken bağımsız değişken olarak modele dahil edilerek, bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analizlerde, ilk olarak akademisyenlere ilişkin analiz ve yorumlara yer verilmiştir.

4.3.5.3. Sosyal - Yapısal Özellikler ve Bağıllık Türleri Arasındaki İlişkilerde Güçlendirmenin Ara Değişken Etkisi

Güçlendirme araştırmanın modelinde yer alan sosyal-yapısal özellikler (bağımsız değişkenler) ile bağıllık türleri (bağımlı değişkenler) arasında ara değişken olarak incelenmektedir.

Baron ve Kenny'ye göre bir model üzerinde ara değişken analizi yapabilmek için şu adımların gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Baron and Kenny, 1986, p.1176):

1. Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkilerinin araştırılması
2. Ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin araştırılması.
3. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin araştırılması.
4. Ara değişkenleri bağımsız değişkenler arasına dahil ettikten sonra, bağımsız ve ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin araştırılması.

Bu adımlar gerçekleştirildikten sonra şayet 3. adımda tespit edilen etkiler 4. adımda azalıyorsa kısmi, tamamen ortadan kalkıyorsa tam ara değişken etkisi söz konusudur. Diğer bir deyişle, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri, ara değişkenin modele bağımsız değişken olarak katılması durumunda azalıyorsa kısmi, tamamen ortadan kalkıyorsa tam ara değişken etkisinden söz edilir.

Akademisyenlerde Sosyal-Yapısal Özelliklerin Bağlılık Türleri Üzerine Etkileri: Tablo 4.13’de bağımsız değişkenlerin duygusal bağlılık üzerine olan etkileri incelendiğinde en güçlü etkiye sahip değişkenin bilgiye erişim ($\beta = ,295$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılığı etkileyen diğer bağımsız değişkenler ise sırasıyla katılımcı iş iklimi ($\beta = ,134$; $p<0.05$) ve rol belirsizliği ($\beta = -,109$; $p<0.05$)’dir.. Diğer bir ifadeyle bilgiye erişim ve katılımcı iş iklimi duygusal bağlılığı artırırken, rol belirsizliği duygusal bağlılığı azaltmaktadır. Öte yandan akademisyenlerde, eğitim düzeyi ve görev süresinin duygusal bağlılık üzerinde önem arzeden herhangi bir etkisinin olmadığı, ancak yaşın duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediği anlaşılmaktadır.

Bağımsız değişkenlerin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkilerinde ise, en güçlü etki rol belirsizliğine ($\beta = ,208$; $p<0.01$) aittir. İkinci sırada kaynaklara erişim ($\beta = -,165$; $p<0.01$) daha sonra ise katılımcı iş iklimi ($\beta = ,117$; $p<0.05$) gelmektedir. Görüldüğü gibi rol belirsizliği ve katılımcı iş iklimi devamlılık bağlılığını artırmakta, fakat kaynaklara erişim devamlılık bağlılığını azaltmaktadır. Kontrol değişkenlerinden eğitim ise devamlılık bağlılığını negatif olarak etkilemektedir. Yani akademisyenlerin eğitim düzeyi arttıkça devamlılık bağlılığı gösterme ihtimalleri azalmaktadır.

Normatif bağlılık, katılımcı iş iklimi ($\beta = ,249$; $p<0.01$) ve bilgiye erişim ($\beta = ,145$; $p<0.05$) olmak üzere iki bağımsız değişken tarafından etkilenmektedir. Gerek katılımcı iş iklimi, gerekse bilgiye erişim normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptirler. Kontrol değişkenlerinden hiçbirinin normatif bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Akademisyenlerde Bağlılık Türleri Üzerine Güçlendirmenin Ara Değişken Etkisi: Akademisyenler açısından sosyal-yapısal özellikler ile bağlılık türleri arasındaki ilişkilerde güçlendirmenin ara değişken etkisi incelendiğinde oldukça farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.13. Sosyal - Yapısal Özellikler ve Bağlılık Türleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (Akd)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER					
	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	Model 5a		Model 6a		Model 7a	
	β	t	β	t	β	t
Constant		7,408		7,318		6,472
<i>SPD</i>	,067	1,292	-,061	-1,033	,028	,497
<i>Kİİ</i>	,134	2,283*	,117	1,746*	,249	3,911**
<i>RB</i>	-,109	-2,189*	,208	3,640**	-,024	-,453
<i>KE</i>	,069	1,249	-,165	-2,621**	,068	1,138
<i>BE</i>	,295	4,822**	-,033	-,469	,145	2,198*
Yaş	-,136	-1,677*	,006	,068	-,035	-,403
Eğitim	-,026	-,598	-,123	-2,440**	-,050	-1,049
Görev süresi	,077	,957	,120	1,312	,014	,159
F	21,816** (8;390)_{sd}		6,047** (8;388)_{sd}		11,762** (8;390)_{sd}	
R²	,309		,111		,194	
düzl R²	,295		,093		,178	

sd = serbestlik derecesi

**p<0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

*p<0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Tablo 4.14. Güçlendirmenin Ara Değişken Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları (Akd)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER					
	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	Model 8a		Model 9a		Model 10a	
	β	t	β	t	β	t
Constant		4,901		8,011		4,996
<i>SPD</i>	,047	,913	-,041	-,697	,019	,332
<i>Kİİ</i>	,106	1,821*	,144	2,154*	,236	3,686**
<i>RB</i>	-,113	-2,293*	,213	3,766**	-,026	-,483
<i>KE</i>	,057	1,049	-,152	-2,448**	,062	1,047
<i>BE</i>	,245	3,963**	,017	,242	,122	1,808*
<i>GÜÇ</i>	,180	3,705**	-,175	-3,134**	,082	1,543
Yaş	-,151	-1,887*	,021	,233	-,042	-,480
Eğitim	-,032	-,735	-,118	-2,374**	-,053	-1,104
Görev süresi	,054	,683	,142	1,566	,003	,040
F	21,550** (9;389)_{sd}		6,589** (9;387)_{sd}		10,756** (9;389)_{sd}	
R²	,333		,133		,199	
düzl R²	,317		,113		,181	

sd = serbestlik derecesi

**p<0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

*p<0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Tablo 4.10'daki model 1a'da rol belirsizliği ve kaynaklara erişimin akademisyenlerin güçlendirme algısı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle rol belirsizliği ve kaynaklara erişim ile bağlılık türleri arasındaki ilişkilerde güçlendirmenin ara değişken etkisinin olma ihtimali tamamen ortadan kalmış olmaktadır. Diğer bir deyişle H_{9a}, H_{12a}, H_{14a}, H_{17a}, H_{19a} ve H_{22a}

hipotezleri reddedilmektedir. Geriye kalan üç değişkenden biri olan sosyo-politik destek ise duygusal bağlılık üzerinde (model 5a'ya göre) herhangi bir etkiye sahip değildir. Bu nedenle sosyo-politik destek ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide güçlendirmenin ara değişken etkisi söz konusu olamaz. Buna göre H_{10a} da reddedilmektedir.

Bilgiye erişim ve katılımcı iş iklimi ise, hem ara değişken güçlendirme (model 1a'ya göre), hem de bağımlı değişken duygusal bağlılık üzerinde (model 5a'ya göre) pozitif bir etkiye sahiptir. Ayrıca güçlendirme modele bağımsız değişken olarak dahil edildiğinde (model 8a) bilgiye erişim ve katılımcı iş ikliminin duygusal bağlılık üzerine olan etkilerinde bir azalma olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre bilgiye erişim ve katılımcı iş iklimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide güçlendirmenin kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sosyal-yapısal özellikler ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkilerde güçlendirmenin ara değişken etkisi söz konusu olamaz. Çünkü geriye kalan sosyo-politik destek ve bilgiye erişimin devamlılık bağlılığı üzerinde herhangi bir etkisi (model 6a'ya göre) tespit edilememiştir. Katılımcı iş ikliminin, devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisi ise, güçlendirme modele bağımsız değişken olarak katıldığında (model 9a'ya göre) artış göstermektedir. Sonuç olarak akademisyenlerle ilgili sosyal-yapısal özellikler ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkilerde, güçlendirmenin ara değişken etkisini ifade eden tüm hipotezler reddedilmektedir.

Güçlendirmenin normatif bağlılık üzerindeki ara değişken etkisinde ise; sosyo-politik desteğin normatif bağlılık üzerinde (model 7a'ya göre) herhangi bir etkisinin olmaması sebebi ile H_{20a} reddedilmektedir. Diğer iki değişken katılımcı iş iklimi ve bilgiye erişimin normatif bağlılık üzerine olan etkilerinin (model 7a'ya göre), güçlendirmenin modele bağımsız değişken olarak katıldığı durumda (model 10a) azaldığı görülmektedir. Bu durumda katılımcı iş iklimi ve bilgiye erişim ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide güçlendirmenin kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Güçlendirme bağımsız değişken olarak modele dahil edildiğinde kontrol değişkenlerinden yaşın duygusal bağlılık üzerindeki negatif etkisi artarak, eğitimin devamlılık bağlılığı üzerindeki negatif etkisi ise azalarak devam etmektedir.

İdari çalışanlarda Sosyal-Yapısal Özelliklerin Bağlılık Türleri Üzerine Etkileri: Tablo 4.15' de idari çalışanlara ilişkin bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini içeren regresyon analizinde duygusal bağlılığın sırası ile bilgiye erişim ($\beta = ,306$; $p < 0.01$) ve katılımcı iş iklimi ($\beta = ,240$; $p < 0.01$) tarafından etkilendiği görülmektedir. Diğer sosyal-yapısal özelliklerin duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi söz konusu değildir. Benzer şekilde kontrol değişkenlerinden yaş ve eğitimin duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiş olmasına karşın, görev süresi duygusal bağlılığı artıran bir etkiye sahiptir.

Devamlılık bağlılığı ise bilgiye erişim ($\beta = ,170$; $p < 0.05$) ve kaynaklara erişim ($\beta = -,160$; $p < 0.05$) değişkenleri tarafından etkilenmektedir. Bilgiye erişim devamlılık bağlılığını artırırken, kaynaklara erişim devamlılık bağlılığını azaltan bir etki göstermektedir. Tıpkı duygusal bağlılıkta olduğu gibi yaş ve eğitim devamlılık bağlılığına herhangi bir yönde etki etmemekte, fakat görev süresi devamlılık bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

Normatif bağlılık üzerinde üç bağımsız değişkenin etkili olduğu görülmektedir. Bunlar sırasıyla katılımcı iş iklimi ($\beta = ,258$; $p < 0.01$), bilgiye erişim ($\beta = ,164$; $p < 0.05$) ve sosyo-politik destek ($\beta = ,119$; $p < 0.05$) değişkenleridir. Her üç bağımsız değişkende normatif bağlılığı artıran bir etkiye sahiptir. Öte yandan kontrol değişkenlerinden hiçbirinin normatif bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

İdari Çalışanlarda Bağlılık Türleri Üzerine Güçlendirmenin Ara Değişken Etkisi: İdari çalışanlar için bağımsız değişkenlerin (sosyal-yapısal özellikler) güçlendirmeye olan etkilerinin analizinde (model 1b'ye göre) bilgiye erişim, rol belirsizliği ve kaynaklara erişimin güçlendirmeyi artıran bir etkiye sahip oldukları, sosyo-politik destek ve katılımcı iş ikliminin ise güçlendirme üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcı iş iklimi ve sosyo-politik destek ile bağlılık türleri arasındaki ilişkilerde güçlendirmenin ara değişken etkisinin olması mümkün değildir. Buna göre H_{10b} , H_{11b} , H_{15b} , H_{16b} , H_{20b} ve H_{21b} hipotezleri reddedilmektedir.

Tablo 4.15. Sosyal-Yapısal Özellikler ve Bağlılık Türleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (İdr)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER					
	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	Model 5b		Model 6b		Model 7b	
	β	t	β	t	β	t
Constant		3,450		4,186		2,937
<i>SPD</i>	-,032	-,476	,088	1,170	,119	1,797*
<i>Kİİ</i>	,240	2,954**	,120	1,311	,258	3,203**
<i>RB</i>	-,042	-,593	,021	,262	-,094	-1,329
<i>KE</i>	-,009	,111	-,160	-1,768*	,050	,624
<i>BE</i>	,306	3,882**	,170	1,916*	,164	2,097*
Yaş	-,033	-,321	-,112	-,982	,026	,257
Eğitim	,066	1,075	-,106	-1,525	,027	,439
Görev süresi	,181	1,760*	,193	1,666*	,055	,534
F	9,410** (8;204)_{sd}		2,068* (8;204)_{sd}		9,923** (8;204)_{sd}	
R²	,270		,075		,280	
dağıtım R²	,241		,039		,252	

sd = serbestlik derecesi

**p<0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

*p<0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Tablo 4.16. Güçlendirmenin Ara Değişken Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları (İdr)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER					
	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	Model 8b		Model 9b		Model 10b	
	β	t	β	t	β	t
Constant		2,061		4,617		2,021
<i>SPD</i>	-,036	-,561	,091	1,214	,116	1,771*
<i>Kİİ</i>	,225	2,853**	,129	1,415	,249	3,118**
<i>RB</i>	-,078	-1,116	,042	,529	-,115	-1,633
<i>KE</i>	-,047	-,599	-,137	-1,508	,027	,334
<i>BE</i>	,235	2,975**	,213	2,342**	,121	1,514
<i>GÜÇ</i>	,236	3,654**	-,143	-1,919*	,143	2,181*
Yaş	-,018	-,185	-,121	-1,064	,035	,346
Eğitim	,048	,796	-,095	-1,368	,016	,258
Görev süresi	,145	1,442	,215	1,859*	,033	,321
F	10,355** (9;203)_{sd}		2,272* (9;203)_{sd}		9,512** (9;203)_{sd}	
R²	,315		,092		,297	
dağıtım R²	,284		,051		,265	

sd = serbestlik derecesi

**p<0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

*p<0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Geriye kalan üç sosyal-yapısal özellikten (bilgiye erişim, rol belirsizliği ve kaynaklara erişim) rol belirsizliği ve kaynaklara erişimin duygusal bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı (model 5b'ye göre) görülmektedir. Buna göre kaynaklara erişim ve rol belirsizliği ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerde güçlendirmenin ara değişken etkisinin olması mümkün değildir. Yani H_{9b} ve H_{12b} hipotezleri de reddedilmektedir. Bilgiye erişim ise hem güçlendirmeyi (model 1b'ye göre) hem de

duygusal bağıllığı (model 5b'ye göre) pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca model 5b'deki etki, model 8b'de azalmaktadır. Bu sonuçlara göre güçlendirme, bilgiye erişim ve duygusal bağıllık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken etkisine sahiptir...

Sosyal-yapısal özellikler ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkilerde güçlendirmenin ara değişken etkisinden söz edilemez. Çünkü Tablo 4.12'deki regresyon analizi sonuçlarına (model 3b'ye) göre güçlendirmenin devamlılık bağıllığı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle idari çalışanlarda sosyal-yapısal özellikler ve devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkilerde güçlendirmenin ara değişken etkisini dile getiren tüm hipotezler (H_{14b} , H_{15b} , H_{16b} , H_{17b} ve H_{18b}) reddedilmektedir.

Öte yandan model 7b'den rol belirsizliği ve kaynaklara erişimin normatif bağıllık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre söz konusu iki değişken ile normatif bağıllık arasındaki ilişkide, güçlendirmenin ara değişken etkisine sahip olması mümkün değildir. Bu durumda H_{19b} ve H_{22b} hipotezleri de reddedilmiş olmaktadır. Bilgiye erişim ise, hem güçlendirme (model 1b'ye göre), hem de normatif bağıllık üzerinde (model 7b'ye göre) pozitif bir etkiye sahiptir. Buna ilaveten bilgiye erişimin, model 7b'de görülen normatif bağıllık üzerindeki etkisi model 10b'de tamamen ortadan kalkmaktadır. Bu sonuç güçlendirmenin, bilgiye erişim ve normatif bağıllık arasındaki ilişkide tam ara değişken etkisine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.15'e göre kontrol değişkenlerinden yaş ve eğitimin hiçbir bağıllık türü üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Görev süresinin, Tablo 4.15'deki duygusal bağıllık üzerine olan pozitif etkisi, güçlendirme modele bağımsız değişken olarak katıldığında ortadan kalkmış, fakat devamlılık bağıllığı üzerine olan pozitif etkisi artarak devam etmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan regresyon analizleri sonucunda kabul edilen ve reddedilen hipotezlerin tamamı Tablo 4.17'de sunulmuştur. Ayrıca akademisyenlerde ve idari çalışanlarda tespit edilen anlamlı ilişkiler iki ayrı model üzerinde β katsayıları yazılarak, anlamsız çıkanlar ise boş bırakılarak gösterilmiştir. Son olarak da, güçlendirmenin ara değişken etkilerini dile getiren hipotezlerden, yalnızca doğrulanan altı hipotez şematik olarak sunulmuştur.

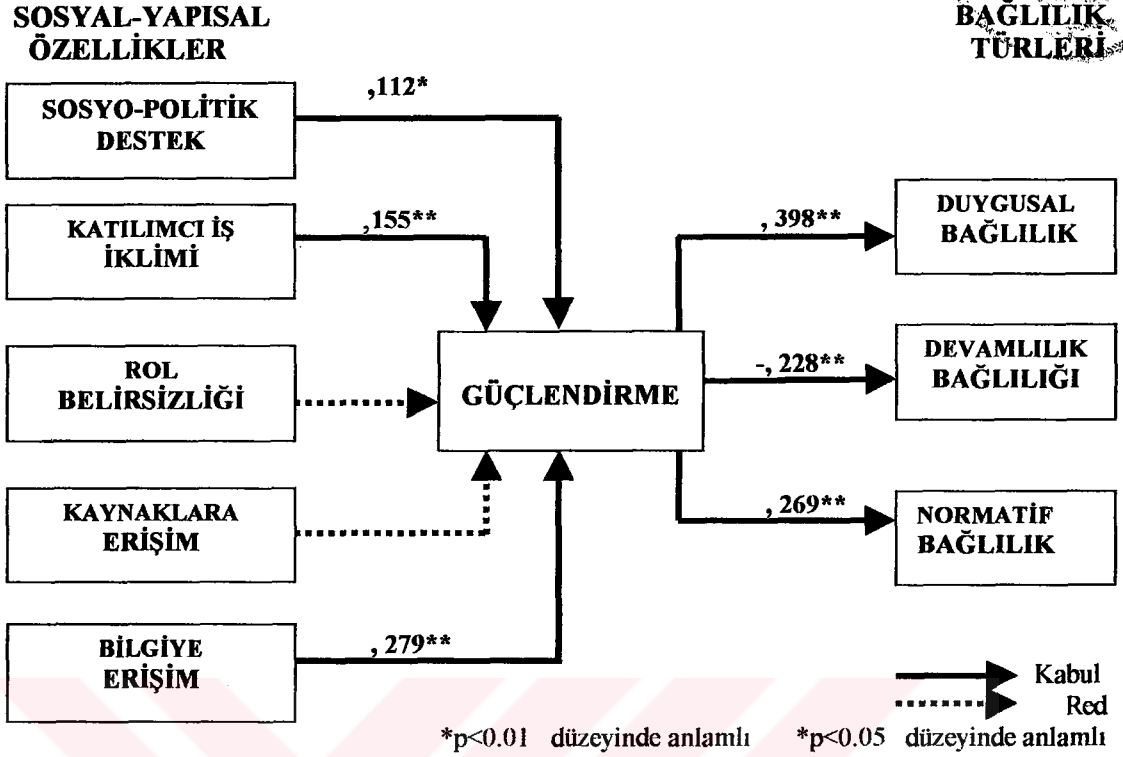
Tablo 4.17. Araştırma Hipotezlerinin Özeti

HİPOTEZLER		KABUL/RED	MODEL	KISMİ/TAM
H _{1a} .	Rol belirsizliği akademisyenlerin güçlendirme algıları ile negatif ilişkilidir.	RED	1a	
H _{1b} .	Rol belirsizliği idari çalışanların güçlendirme algıları ile negatif ilişkilidir.	RED	1b	
H _{2a} .	Sosyo-politik destek akademisyenlerin güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.	KABUL	1a	
H _{2b} .	Sosyo-politik destek idari çalışanların güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.	RED	1b	
H _{3a} .	Katılımcı iş iklimi akademisyenlerin güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.	KABUL	1a	
H _{3b} .	Katılımcı iş iklimi idari çalışanların güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.	RED	1b	
H _{4a} .	Bilgiye erişim akademisyenlerin güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.	KABUL	1a	
H _{4b} .	Bilgiye erişim idari çalışanların güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.	KABUL	1b	
H _{5a} .	Kaynaklara erişim akademisyenlerin güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.	RED	1a	
H _{5b} .	Kaynaklara erişim idari çalışanların güçlendirme algıları ile pozitif ilişkilidir.	KABUL	1b	
H _{6a} .	Akademisyenlerin güçlendirme algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL	2a	
H _{6b} .	İdari çalışanların güçlendirme algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL	2b	
H _{7a} .	Akademisyenlerin güçlendirme algıları ile devamlılık bağlılıkları arasında negatif bir ilişki vardır.	KABUL	3a	
H _{7b} .	İdari çalışanların güçlendirme algıları ile devamlılık bağlılıkları arasında negatif bir ilişki vardır.	RED	3b	
H _{8a} .	Akademisyenlerin güçlendirme algıları ile normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL	4a	
H _{8b} .	İdari çalışanların güçlendirme algıları ile normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL	4b	
H _{9a} .	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, rol belirsizliği ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.	RED	1a	
H _{9b} .	İdari çalışanların güçlendirme algısı, rol belirsizliği ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.	RED	5b	
H _{10a} .	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, sosyo-politik destek ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.	RED	5a	
H _{10b} .	İdari çalışanların güçlendirme algısı, sosyo-politik destek ve duygusal bağlılık destek arasında ara değişkendir.	RED	5b	
H _{11a} .	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, katılımcı iş iklimi ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.	KABUL	1a, 2a, 5a, 8a	KISMİ
H _{11b} .	İdari çalışanların güçlendirme algısı, katılımcı iş iklimi ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.	RED	1b	

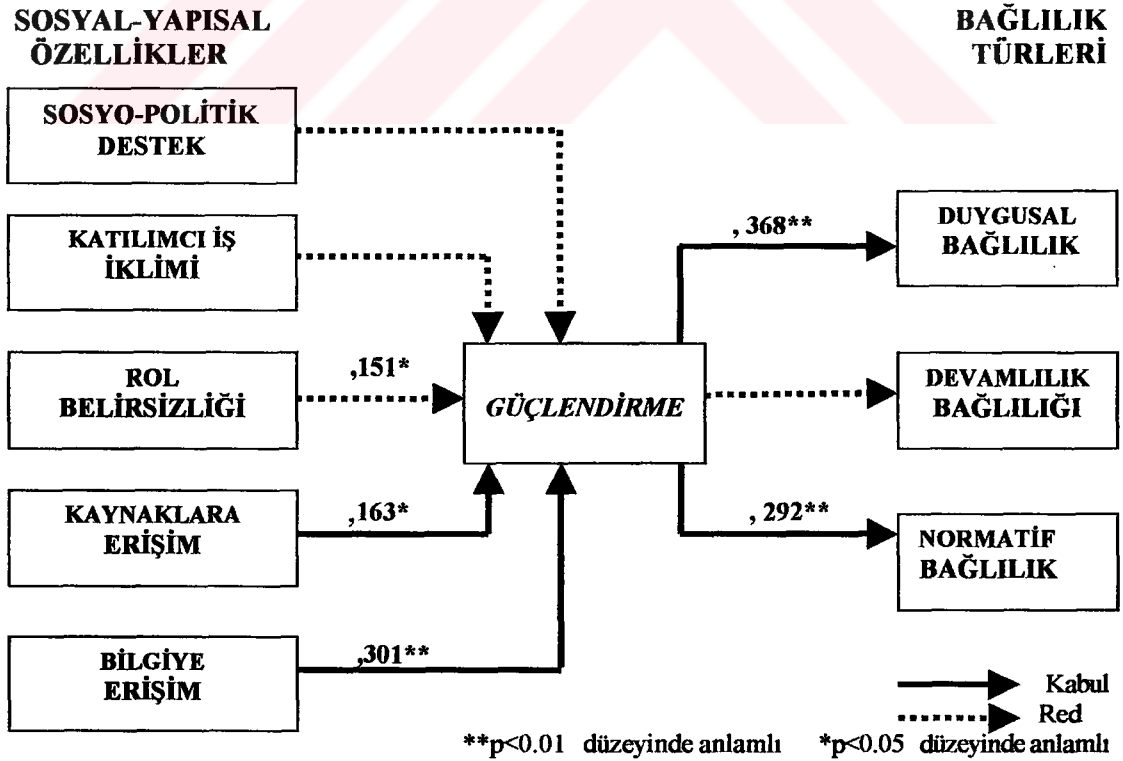
H12a.	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, kaynaklara erişim ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.	RED	1a	
H12b.	İdari çalışanların güçlendirme algısı, kaynaklara erişim ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.	RED	5b	
H13a.	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, bilgiye erişim ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.	KABUL	1a, 2a, 5a, 8a	KISMİ
H13b.	İdari çalışanların güçlendirme algısı, bilgiye erişim ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.	KABUL	1b, 2b, 5b, 8b	KISMİ
H14a.	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, rol belirsizliği ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.	RED	1a	
H14b.	İdari çalışanların güçlendirme algısı, rol belirsizliği ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.	RED	6b	
H15a.	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, sosyo-politik destek ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.	RED	6a	
H15b.	İdari çalışanların güçlendirme algısı, sosyo-politik destek ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.	RED	1b	
H16a.	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, katılımcı iş iklimi ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.	RED	9a	
H16b.	İdari çalışanların güçlendirme algısı, katılımcı iş iklimi ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.	RED	1b	
H17a.	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, kaynaklara erişim ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.	RED	1a	
H17b.	İdari çalışanların güçlendirme algısı, kaynaklara erişim ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.	RED	3b	
H18a.	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, bilgiye erişim ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.	RED	6a	
H18b.	İdari çalışanların güçlendirme algısı, bilgiye erişim ve devamlılık bağlılığı arasında ara değişkendir.	RED	3b	
H19a.	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, rol belirsizliği ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.	RED	1a	
H19b.	İdari çalışanların güçlendirme algısı, rol belirsizliği ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.	RED	7b	
H20a.	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, sosyo-politik destek ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.	RED	7a	
H20b.	İdari çalışanların güçlendirme algısı, sosyo-politik destek ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.	RED	1b	
H21a.	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, katılımcı iş iklimi ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.	KABUL	1a, 4a, 7a, 10a	KISMİ
H21b.	İdari çalışanların güçlendirme algısı, katılımcı iş iklimi ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.	RED	1b	
H22a.	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, kaynaklara erişim ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.	RED	1a	
H22b.	İdari çalışanların güçlendirme algısı, kaynaklara erişim ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.	RED	7b	
H23a.	Akademisyenlerin güçlendirme algısı, bilgiye erişim ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.	KABUL	1a, 4a, 7a, 10a	KISMİ
H23b.	İdari çalışanların güçlendirme algısı, bilgiye erişim ve normatif bağlılık arasında ara değişkendir.	KABUL	1b, 4b, 7b, 10b	TAM



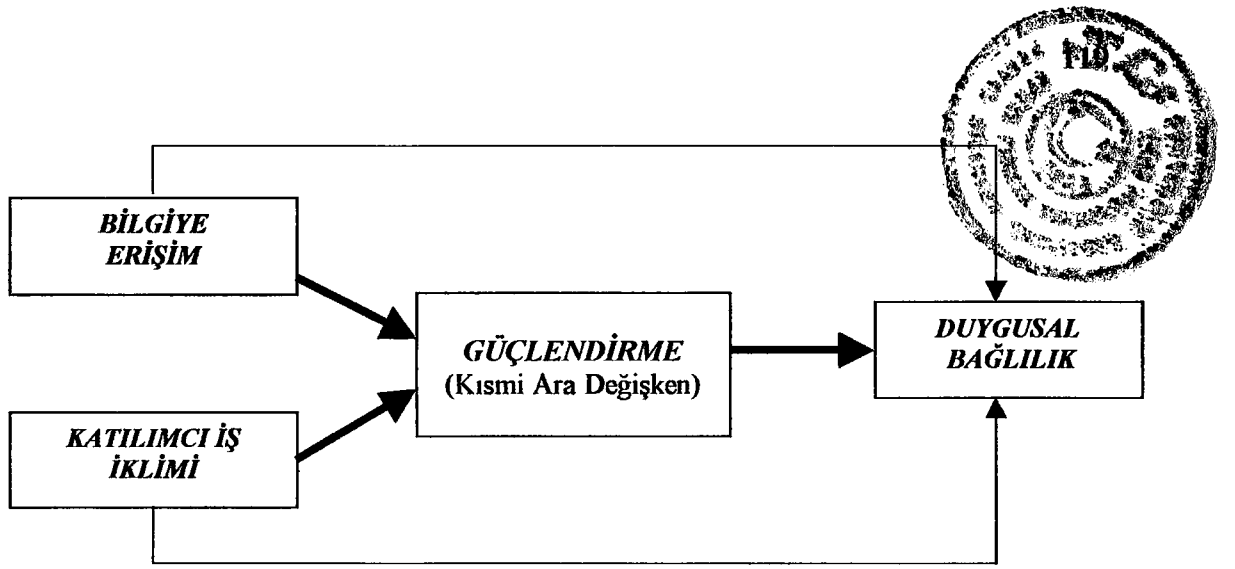
4.3.6. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi



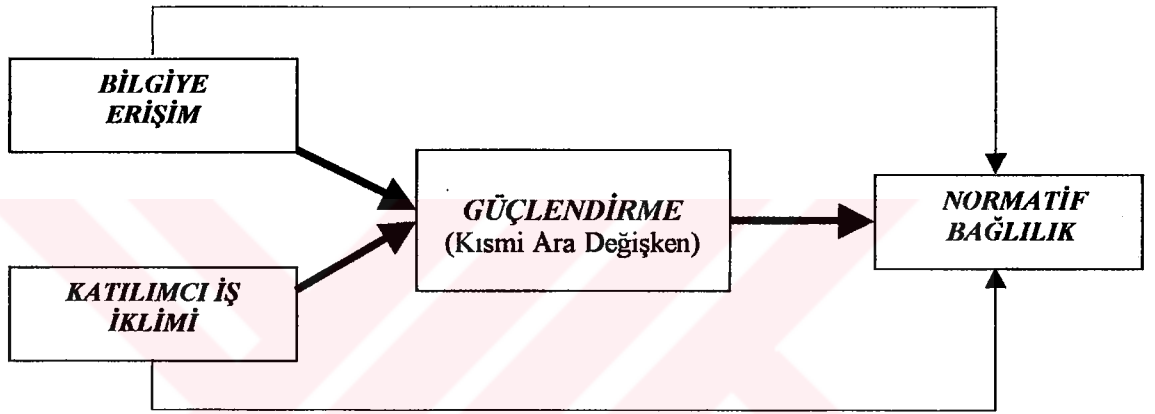
Şekil 4.1. Akademisyenlere İlişkin Hipotez Sonuçlarının Şematik Gösterimi



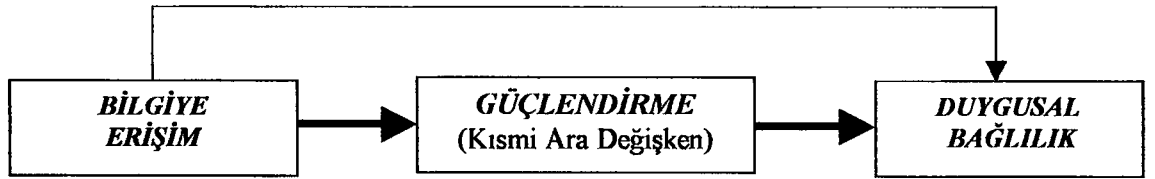
Şekil 4.2. İdari Çalışanlara İlişkin Hipotez Sonuçlarının Şematik Gösterimi



Şekil 4.3. Doğrulananan H_{11a} ve H_{13a}'nın Şematik Gösterimi (Akd)



Şekil 4.4. Doğrulananan H_{21a} ve H_{23a}'nın Şematik Gösterimi (Akd)



Şekil 4.5. Doğrulananan H_{13b}'nin Şematik Gösterimi (İdr)



Şekil 4.6. Doğrulananan H_{23b}'nin Şematik Gösterimi (İdr)

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırma örgütlerin sahip olduğu sosyal-yapısal özelliklerin, güçlendirmeye bağlı olarak, çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Daha spesifik bir ifade ile “çalışanlarını güçlendirmek isteyen örgütler hangi sosyal-yapısal özelliklere sahip olmalıdır?” sorusunu beş özellik çerçevesinde kamu üniversiteleri açısından cevaplamaktadır. Bu soruya cevap ararken öncelikle sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri, daha sonra ise algılanan güçlendirmenin bireyin gösterebileceği bağlılık türleri üzerine olan etkileri incelenmektedir. Söz konusu etki ve ilişkiler kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenler ve idari çalışanlar açısından ayrı ayrı ele alınmaktadır. Böylelikle akademisyenlerin ve idari çalışanların güçlendirme algılarının hangi sosyal-yapısal özellikler tarafından belirlendiği ve bu iki çalışan grubunun gösterdikleri bağlılık türleri mukayeseli olarak değerlendirilmektedir. Değerlendirmelerde ilk olarak akademisyenlere ait sonuçların analiz ve yorumları yer almaktadır.

5.1. Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirme Üzerine Etkileri

Kamu üniversitesinde görev yapan akademisyenlerden toplanan verilerin analizinden elde edilen sonuçlar, akademisyenlerin güçlendirme algılarının, beş sosyal-yapısal özellikten bilgiye erişim, katılımcı iş iklimi ve sosyo-politik destek değişkenleri tarafından pozitif yönde etkilendiğini göstermektedir. Akademisyenlerin güçlendirme algıları ile aralarında herhangi bir ilişki tespit edilemeyen değişkenler ise rol belirsizliği ve kaynaklara erişimdir.

İdari çalışanların güçlendirme algıları ise bilgiye erişim, rol belirsizliği ve kaynaklara erişim değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Sosyo-politik destek ve katılımcı iş ikliminin, idari çalışanların güçlendirme algısı üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiştir.

Hem akademisyenlerin, hem de idari çalışanların güçlendirme algılarını pozitif olarak etkileyen tek değişken bilgiye erişimdir. Bilgiye erişim, bireyin çalıştığı örgütün, stratejileri, amaçları ve vizyonu hakkındaki bilgilere ulaşabilmesidir. Bu tür üst düzey bilgiye erişebilen işgörenler örgüt amaçları ve misyonu ile uyumlu kararlar alarak örgütsel sonuçları etkileyebilmektedirler (Spreitzer, 1995, p.1447). Ayrıca çalıştığı örgütün vizyonu, amaçları ve stratejileri hakkındaki üst düzey bilgilere erişebilen işgörenler örgütün önemli bir üyesi olduklarına inanmakta ve kendilerini örgütsel sonuçlarda farklılık yaratabilecek düzeyde güçlendirilmiş hissetmektedirler. Bilgiye erişim sayesinde yürüttükleri iş, daha fazla anlam kazandığından (Conger and Kanungo, 1988, pp.471-482) örgütü amaçlarına taşımada kendilerini daha etkili görmektedirler.

Öte yandan çalışanların bireysel otonomi kazanabilmeleri için bilginin örgüt içerisinde yatay ve dikey olarak serbestçe dağılımı gerekmektedir. Şayet örgütler güçlendiren bir çevre oluşturmak istiyorlarsa, bilginin örgüt içinde bir şelale gibi akışını sağlamak zorundadırlar (Spreitzer, 1996, p.489). Oysa bilgi olmadan çalışanlar sorumluluk üstlenmek için kendilerini yeterince güçlü görmeyecek ve yaratıcı enerjilerini ortaya koyamayacaklardır (Hu and Leung, 2003, p.370). Sonuç olarak çalıştığı üniversitenin, stratejileri, amaçları ve vizyonu hakkındaki üst düzey bilgiye erişebilen akademisyenler ve idari çalışanlar kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler. Çünkü çalıştığı üniversitenin amaç ve vizyonu hakkında bilgiye sahip olan akademisyen ve idari çalışanların yaptıkları iş bir anlam ve amaç kazanmaktadır. Anlam ve amaç duygusu ise bireysel etkinliği artırmaktadır. Bu çalışmada da benzer şekilde gerek akademisyenler ve gerekse idari çalışanlarca algılanan güçlendirmenin en önemli kaynağının bilgiye erişim olduğu görülmektedir.

Homans'a (1958) göre önemli örgütsel kaynaklara erişebilmek bireyin etkinlik duygusunu ve çevresel problemler üzerindeki kontrolünü artırmaktadır (Bowen and Lawler, 1992, pp.31-39). Walton (1985) güçlendirilmiş sistemi, bireylerin bütçeleri onaylamada ve harcamada uygun seviyede söz sahibi olmasına imkan tanıyan bir sistem olarak tanımlamıştır. Yazar bu tür sistemlerin rollerini sahiplenen ve sorumluluk üstlenebilen yüksek enerjili bireyler yetiştirdiğini ifade etmektedir.(Conger and Kanungo, 1988, pp.471-482)

Bu çalışmada kaynaklara erişim değişkenini ölçmek için ölçeğini kullandığımız Spreitzer'in (1996) ulaştığı sonuca benzer şekilde kaynaklara erişim ve güçlendirme arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuç, iki sebepten dolayı ortaya çıkmış olabilir. Bunlardan birincisi; kaynaklara erişim ölçeği çok genel ifadelerden oluştuğu için ne gibi kaynakların kastedildiğini anlamak mümkün değildir. Bu nedenle ifadelerin katılımcılara farklı kaynakları çağrıştırmış olma ihtimali yüksektir. İkincisi ise, kaynaklara erişemeyen akademisyenlerin bunun sebebini ararken, çalıştığı üniversiteye ya da yöneticilere değil, genel olarak sisteme atıfta bulunmalarıdır. Daha açık bir ifadeyle, kaynaklara erişemeyen akademisyenler bunun nedenlerini çalıştığı üniversitede ve yöneticilerde değil, genel olarak sistemde aramaktadır. Dolayısıyla nedenlerin kurum dışında aranması da kaynaklara erişimin algılanan güçlendirme üzerindeki etkilerini gidermektedir.

Nitekim aynı üniversitelerde görev yapan idari çalışanların güçlendirme algıları kaynaklara erişim değişkenince pozitif yönde etkilenmektedir. Akademisyenler erişemedikleri kaynaklardan dolayı üniversite ve yöneticileri değil, sistemi sorumlu tutarken, idari çalışanlar üniversitedeki yöneticilere atıfta bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, kaynaklara erişemeyen idari çalışanlar bunun üniversite dışından değil, üniversite içinden kaynaklandığını düşünmekte ve kendi yöneticilerini sorumlu tutmaktadır. Bu nedenle akademisyenlerin tersine, idari çalışanlarda kaynaklara erişim algılanan güçlendirme üzerinde etkili çıkmaktadır. Ayrıca akademisyenler kaynaklardan veri tabanlarını, araştırma imkanlarını ve kendini geliştirme olanaklarını anlarken, idari çalışanların büyük bir çoğunluğu odasının tefrişatını anlamaktadır. Diğer bir ifadeyle algılanan güçlendirmenin kaynağı akademisyenler için akademik kariyer ve bilimsel başarıyken, idari çalışanlar için sahip oldukları makam, fiziki imkanlar ve kontrol ettikleri ast sayısıdır.

Çalışanların iş arkadaşları, çalışma grubunun üyeleri, amirleri ve astlarından aldığı onay, takdir ve destek olarak tanımlanan sosyo-politik destek algılanan güçlendirmeyi pozitif olarak etkilemektedir. Sosyo-politik destek, örgütteki sosyal ilişkiler ağına üyelik ile kazanılmaktadır. Örgütün diğer üyeleriyle sosyal ilişkileri güçlü olan işgörenlerin kişisel güçlülük duyguları da artmaktadır. Bu duygu da, bireyin otonomi ve etki duygularının güçlenmesine neden olmaktadır (Spreitzer, 1996, p.488).

Benzer şekilde Corsun ve Enz (1999) iş arkadaşlarından destek gören işgörenlerin daha fazla güçlendirme hissettiklerini (Hançer and George, 2003, p.6), Sigler ve Pearson organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye dönük işgören faaliyetlerinin pozitif şekilde pekiştirilmesi anlamına gelen sosyal desteğin algılanan güçlendirmeyi artırdığını (Sigler and Pearson, 2000, p.31) ifade etmektedirler. Vogt ve Murrell (1990) ise, karşılıklı bağımlılık ve iş birliğinin bireysel güçlendirmeyi kolaylaştırdığını öne sürmektedir (Spreitzer, 1996, p.488).

Bu çalışmada da, benzer şekilde sosyo-politik destek akademisyenlerce algılanan güçlendirmeyi artırmaktadır. Diğer bir deyişle akademisyenlerin, kariyer olarak kendisinden ileride veya geride ya da aynı düzeyde olanlardan destek görmesi, onların güçlülük hissini artırmaktadır. Farklı uzmanlık alanlarına ve yönetim yetkisine sahip akademisyenlerin ilişkiler kesiştiğinde birbirine destek vermesi güçlendirme algısını artırmaktadır.

Ancak sosyo-politik destek idari çalışanların güçlendirme algıları üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Bu sonuç gerek literatürdeki araştırmalarla, gerekse bu çalışmadaki akademisyenlerin sonuçlarıyla çelişmektedir. Bu sonucun idari çalışanların amirleri, astları ya da arkadaşlarından destek görmedikleri yönündeki inançlarından kaynaklanmış olma ihtimali yüksektir. Çünkü anket sürecinde idari çalışanların büyük bir bölümü üst ya da astlarından, hatta arkadaşlarından herhangi bir destek görmediklerini ifade etmişlerdir. Özetle, kendilerinin sosyo-politik destekten yoksun olduklarına inanan idari çalışanların güçlendirme algıları, bu değişken tarafından herhangi bir şekilde etkilenmemektedir.

Akademisyenlerin güçlendirme algılarını artıran diğer bir değişken de katılımcı iş iklimidir. Örgütlerde güçlendirme kültürünün ancak; işgörenlerin karar verme sürecine katılımını sağlayarak, örgütün daha iyiye gitmesinde onların katkılarının büyük olacağını kabul ederek ve işgörenlerin fikirlerine değer vererek oluşturulabileceği ifade edilmektedir (Sigler and Pearson, 2000, p.28). Katılımcı iş iklimi, işgörenlerin örgütleri için önemli olduklarına ve örgütsel sonuçlarda iyileştirmeler yapabileceklerine olan inançlarını artırmaktadır (Spreitzer, 1996, p.498). Hatta TKY'nin en önemli ilkelerinden birinin katılım veya diğer bir adıyla güçlendirme olduğu ifade edilmektedir (Lawler, 1994, p.68).

Karar alma ve problem çözüme süreçlerine dahil edilerek fikirleri alınan akademisyenler, kendilerine ve fikirlerine değer verildiğini düşüneceklerdir. Bu sayede, örgütün önemli bir üyesi oldukları yönündeki inançları artırılan akademisyenler, kendilerini örgütsel sonuçlarda iyileştirmeler yapabilecek düzeyde güçlendirilmiş hissedecekler ve sonuçta hem yaptıkları bilimsel çalışmalar, hem de eğitim öğretim kalitesi konularında yüksek performans sergileyeceklerdir. Oysa katılımcı iş ikliminin, idari çalışanların güçlendirme algıları üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuç, idari çalışanların kamu üniversitelerinde kendilerine kararlara katılım imkanı verilmediği yönündeki fikirlerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü idari çalışanların büyük bir çoğunluğu karar alma süreçlerine dahil edilmediklerini, hatta üniversitelerde ikinci sınıf personel olarak görüldüklerini düşünmektedir.

Rol belirsizliği çalışanlardan neler beklendiği konusunda netlik olmaması ve görevle ilgili yeterli bilginin çalışanlara aktarılmaması halinde söz konusu olmaktadır. Gerek Spreitzer (1996), gerekse Wetzels ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalarda rol belirsizliği ile güçlendirme arasında negatif ve güçlü bir ilişki çıkmıştır. Spreitzer bu konudaki araştırmayı 50 şirketteki orta kademe yöneticiler, Wetzels ve arkadaşları ise perakende satış elemanları üzerinde yapmıştır.

Bu çalışmada ise, rol belirsizliğinin, akademisyenlerce algılanan güçlendirme üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Buna göre yetki hiyerarşisinin, görevlerin ve stratejik amaçların net olarak tanımlanmış ya da tanımlanmamış olması, akademisyenlerin güçlülük duygusunu herhangi bir yönde etkilememektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel düzeyde yaşanan rol belirsizliği, akademisyenlerce algılanan güçlendirmenin belirleyicilerinden biri değildir.

Ancak aynı belirsizlik idari çalışanların algıladıkları güçlendirmeyi artırmaktadır. Beklenmeyen bu sonuç, amaçların, görevlerin ve yetki hiyerarşisinin net olarak tanımlanmadığı kamu üniversitelerindeki idari çalışanların, kaynağını belirsizlikten alan bir güçlülük hissi içerisinde olduklarını göstermektedir. Ancak, örgütlenme ve koordinasyon bozukluğuna işaret eden bu belirsizliğin doğurduğu güçlülük duygusunun, örgütsel amaçlara hizmet açısından, anlamsız ve faydasız, hatta zararlı bir güçlülük duygusu olduğu unutulmamalıdır.

5.2. Güçlendirmenin Bağlılık Türleri Üzerine Etkileri

Literatürde güçlendirme ile üç bağlılık türü arasındaki etkileşimi bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat güçlendirmeyi, tek boyuta indirgenmiş örgütsel bağlılıkla ya da örgütsel bağlılığın sadece bir boyutu ile ilişkilendiren bir çok çalışma bulunmaktadır. Örneğin görevini anlamlı bulan güçlendirilmiş işgörenlerin örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri ifade edilmektedir (Thomas and Velthouse, 1990, pp.666-681). Benzer olarak Kanter (1983), güçlendirmenin anlam boyutunun işgörende yüksek adanmışlık duygusuna ve enerji konsantrasyonuna yol açtığını ileri sürmektedir (Spreitzer, 1995, p.1448). Kirkman ve Rosen tarafından yapılan çalışmada ise, takım üyelerinin güçlendirme algısının örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmiştir (Kirkman and Rosen, 1999, p.63). Ayrıca işgörenlerin kendilerini etkili ve yeterli hissettikleri durumda kurumlarına karşı daha güçlü bağlılık hissettikleri ifade edilmektedir (Sigler and Pearson, 2000, pp.45-46). Vogt ve Murrell (1990), etkinlik ve verimliliğe katkıda bulunan güçlendirilmiş işgörenlerin daha fazla bağlılık gösterdiklerini belirlemişlerdir (Murat, 2001, s.117). Son olarak Laschinger ve arkadaşları güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu, fakat güçlendirmenin devamlılık bağlılığı ile herhangi bir ilişkisinin bulunmadığını ortaya koymuşlardır (Laschinger and et al., 2000, pp.413-425).

Bu çalışmada ise, akademisyenler ve idari çalışanlarca algılanan güçlendirme, duygusal ve normatif bağlılığı artırmaktadır. Ayrıca algılanan güçlendirme akademisyenlerde devamlılık bağlılığını azaltırken, idari çalışanlarda devamlılık bağlılığını herhangi bir şekilde etkilememektedir. Başka bir deyişle, algılanan güçlendirme akademisyenlerde işgören açısından kurumdan ayrılmayı kolaylaştırmakta, fakat idari çalışanlarda ayrılma davranışını hiç bir şekilde etkilememektedir.

Akademisyenler ve idari çalışanların en güçlü olarak hissettikleri bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Bu bağlılık türü bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu bağlamda yaptığı işin anlamlı olduğuna, örgütü ve örgütsel sonuçları etkilediğine, işini en iyi şekilde yaptığına

inanan ve işiyle ilgili konularda karar verme otonomisine sahip güçlendirilmiş üniversite personeli, kurumlarına karşı duygusal bağlılık duymaktadırlar. Doğal olarak bireyler, yaptıkları işe anlam kazandıran, onlara işle ilgili konularda yetkinlik ve karar alma insiyatifi sağlayarak kendilerini önemli ve etkili hissettiren örgütlerine karşı duygusal olarak bağlanmaktadır. Bu bağlanma, gün geçtikçe örgütle özdeşleşme ve onun bir parçası olma haline geldiği için örgüt üyeliğini sürdürmektedirler. Zaten yapılan araştırmalar kamu sektörü açısından en önemli bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğunu göstermektedir. Örneğin, Balfour ve Wechsler (1990) kamu sektöründe çalışanların kurumlarına karşı daha çok duygusal bağlılık hissettiklerini ortaya koymuşlardır. Benzer diğer bir çalışma da, Romzek ve arkadaşları (1990), kamu sektöründeki örgütsel bağlılığın duygusal ilişkiye dayandığını, dolayısıyla bunun ancak içsel güdülerle etkilenebileceğini öne sürmüşlerdir (Nyhan, 2000, p.95).

Devamlılık bağlılığı, akademisyenlerce algılanan güçlendirme tarafından negatif yönde etkilenmektedir. Bu tür bağlılık, iş alternatiflerinin az oluşu ya da güne kadar örgüte yapılan yatırımları kaybetme korkusu nedeniyle gösterilmektedir. Bu bağlamda kendini örgütsel sonuçlarda farklılık yaratabilecek düzeyde etkili ve işiyle ilgili konularda yetkin hissedilen güçlendirilmiş akademisyenlerin devamlılık bağlılığı göstermeyecekleri açıktır. İdari çalışanlarda ise güçlendirme ile devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçtan idari çalışanların güçlendirme algılarının, devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif veya negatif yönde hiç bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Literatürde de bu yönde çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin Laschinger ve arkadaşları (2000) güçlendirilmiş çalışanların kurumlarına karşı duygusal bağlılık hissettiklerini, ancak devamlılık bağlılığı göstermediklerini ifade etmektedirler (Laschinger and et al., 2000, p.421).

Öte yandan güçlendirilmiş işgörenler kendilerinin kuruma değil, kurumun kendilerine muhtaç olduğuna inanmaktadırlar. Ayrıca işle ilgili konularda yetkin ve sonuçlarda farklılık yaratabilecek düzeyde etkili olduklarına inandıkları için örgütün kendilerinden vazgeçemeyeceğini, vazgeçse bile başka kurumlarda rahatlıkla iş bularak aynı kazancı elde edeceklerini düşüneceklerdir. Bunun yanı sıra örgütten ayrılmaları halinde kendilerinden çok, örgütün zarar göreceğini düşünen bir bireyin çalıştığı örgüte devamlılık bağlılığı göstermesi oldukça güçtür. Devamlılık bağlılığı

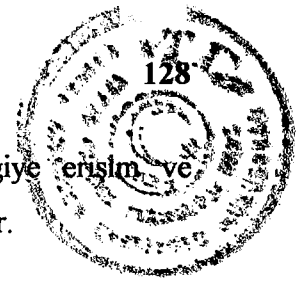
gösteren çalışanlar örgütte kalmalarını sağlayacak minimum düzeyde gayret göstererek üyeliklerini devam ettirmeye çalışırlar. Bu nedenle devamlılık bağlılığı örgütler tarafından arzulanan bir bağlılık türü değildir. Bu noktada kamu üniversiteleri açısından güçlendirmenin önemi daha net olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü güçlendirilmiş işgörenler minimum çaba gerektiren devamlılık bağlılığı değil, örgütsel amaçları içselleştirerek onlara ulaşmak için maksimum gayret göstermeyi gerektiren duygusal bağlılık duymaktadırlar.

Normatif bağlılık ise çalışanların örgüte ve örgütün diğer üyelerine karşı hissettikleri sorumluluk duygusundan kaynaklanan bir bağlılık türüdür. Bir anlamda bireyin örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk ve bir borç olarak görmesidir. Ulaşılan sonuçlara göre kamu üniversitelerindeki güçlendirilmiş akademisyenler ve idari çalışanlar kurumlarına karşı normatif bağlılık duymaktadırlar. Çünkü bireye kendini önemli ve sonuçlarda farklılık yaratabilecek düzeyde güçlü hissettiren örgüt ve örgütteki yöneticilerdir. İşgörenlerin, kendilerine bu hissi tattıran kuruma ve kurumdaki yöneticilere karşı sorumluluk duyması ve kendini borçlu hissetmesi kaçınılmaz bir tutumdur.

Normatif bağlılık, güçlendirmenin yanı sıra toplumun sahip olduğu sosyal kültürel değerlerden de etkilenmektedir. Kendisine geniş yetkiler ve imkanlar sunulan bir işgörenin çalıştığı örgütten ayrılması toplumumuzun sosyal ve kültürel değerleriyle çelişmekte, hatta “nankörlük” olarak nitelendirilmektedir. Bu tür psikolojik bir baskı sonucunda oluşacak dışlanma ve yabancılaşma korkusu, bireylerin örgütlerine daha fazla yaklaşımlarını sağlamaktadır.

5.3. Güçlendirmenin Ara Değişken Etkileri

Akademisyenlerde sosyal-yapısal özellikler ile bağlılık türleri arasındaki ilişkide güçlendirmenin ara değişken etkisinin analizinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Güçlendirme, hem bilgiye erişim ile duygusal bağlılık, hem de katılımcı iş iklimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerde kısmi ara değişken etkisine sahiptir. Aynı ara değişken etkisi, bilgiye erişim ve katılımcı iş iklimi ile normatif bağlılık arasındaki ilişkilerde de söz konusudur. Öte yandan idari çalışanlarca algılanan güçlendirme,



bilgiye erişim ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi, bilgiye erişim ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide ise tam ara değişken etkisine sahiptir.

5.4. Kontrol Değişkenlerinin Etkileri

Kontrol değişkenlerinden hiçbiri ne akademisyenlerin, ne de idari çalışanların algıladıkları güçlendirmeyi etkilememektedir. Başka bir deyişle, kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyen ve idari çalışanlar tarafından algılanan güçlendirmenin düzeyi, kontrol değişkenlerince değil, kurumun sahip olduğu sosyal-yapısal özellikler tarafından belirlenmektedir.

Kontrol değişkenlerinin bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde ise, akademisyenlerde “yaş” değişkeninin sadece duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, fakat aynı değişkenin idari çalışanlarda bağlılık türlerinden hiçbirini etkilemediği görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle ilerleyen yaşlarda akademisyenlerin duygusal bağlılıkları azalmaktadır. Çünkü “yaş”a bağlı olarak eğitim düzeyleri ve sonuç olarak akademik ünvanları da artmaktadır. Bu da, akademisyenlerde mesleki kariyer ve iş güvencelerinin garanti altında olduğu yönünde bir duygunun oluşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle kuruma duyulan bağlılığın yerini, akademik ünvan ya da mesleğe duyulan bağlılık almaktadır.

Eğitim değişkeni, akademisyenlerde normatif başta olmak üzere tüm bağlılık türlerini negatif yönde etkilemektedir. Buna göre tıpkı yaş’ın etkisinde olduğu gibi, akademik ünvanı ve kariyeri yükselen akademisyenlerin özgüvenleri artmakta ve sonuç olarak kuruma karşı hissettikleri bağlılık azalmaktadır. Zaten yaş ve eğitim değişkenleri arasında güçlü bir korelasyon bulunmuştur. Eğitim düzeyi yükselen akademisyenlerde devamlılık bağlılığının azalması beklenen bir sonuçtur. Çünkü akademik ünvan yükseldikçe kuruma olan mecburiyet azalmaktadır. Fakat duygusal ve normatif bağlılıklarının azalması, üzerinde düşünülmesi ve araştırılması gereken bir durumdur. İdari çalışanlarda ise, eğitim değişkeni sadece devamlılık bağlılığını tıpkı akademisyenlerde olduğu gibi ters yönlü olarak etkilemektedir. Tıpkı akademisyenler gibi, eğitim düzeyleri artan idari çalışanlar da başka bir yerde kolayca iş bulabileceklerini düşünmektedirler.



İdari çalışanlarda, görev süresi arttıkça kuruma karşı hissedilen duygusal bağlılık ve gösterilen devamlılık bağlılığı da artmaktadır. Anlaşıyor ki, bir kurumda uzun yıllar çalışan idari çalışanlarda kurumlarına karşı duygusal bir bağ oluşmaktadır. Devamlılık bağlılığındaki artışın sebebi ise, ilerlemiş yaşlarda başka bir kurumda iş bulamayacaklarını, bilsalar dahi, uyum göstermekte zorlanacaklarını düşünmeleridir. Akademisyenlerde ise, bağlılık tutumlarından hiçbiri görev süresinden herhangi bir şekilde etkilenmemektedir. Sonuç olarak yıllar geçtikçe akademisyenlerin kuruma karşı duydukları bağlılık azalırken, idari çalışanların bağlılıkları artmaktadır.

5.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma sonuçları, çalışanlarını güçlendirmek ve onları örgütte muhafaza etmek isteyen örgütler ve yöneticileri açısından önemli ipuçları içermektedir. Fakat her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Ulaşılan sonuçlar kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyen ve idari çalışanların algıladıkları güçlendirmeyi ve kurumlarına duydukları bağlılık türlerini göstermektedir. Dolayısıyla bu sonuçların vakıf üniversitelerine ya da diğer kurumlara yönelik olarak genellenmesi mümkün değildir.

- Araştırmada sadece beş sosyal-yapısal özelliğin algılanan güçlendirme üzerindeki etkileri incelenmiştir. Buradan akademisyenlerin ve idari çalışanların güçlendirme algılarının sadece üçer değişken tarafından belirlendiği şeklinde bir sonuç çıkarılmamalıdır.

- Anket uygulama süreci üniversite çalışanlarının yıllık izne ayrıldıkları Temmuz ve Ağustos aylarına rastladığından, idari görevi olan veya akademik ünvana sahip, yeterli sayıda orta kademe yöneticiye ulaşılamamıştır.

- Katılımcılardan doğru cevaplar almak amacıyla onların kimliğini ortaya koyan (akademik unvan ve idari görevin ne olduğu gibi) sorulardan kaçınılmıştır. Bu

nedenle toplanan verilerle öğretim üyelerinin diğerleriyle mukayesesi yapmak mümkün olmamıştır.

5.6. Öneriler

Bu araştırma yukarıda belirtilen kısıtlara rağmen araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından oldukça önemli sonuçlar içermektedir. Ulaşılan bu sonuçlardan hareketle; izleyen araştırmalarda ve uygulamada şu hususların dikkate alınması gerekmektedir:

- Algılanan güçlendirmeyi pozitif yönde etkileyen sosyal-yapısal özellikler bir örgütten diğerine değişiklik göstereceği için vakıf üniversiteleri başta olmak üzere, farklı örgütlerde (restoran, banka, otel ve hastane gibi) farklı sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirme üzerine muhtemel etkileri araştırılmalıdır.

- Literatürde güçlendirmenin kendi kararlarını verebilen, zorluklarla başa çıkabilen ve örgütsel sonuçları etkileyebilen yüksek enerjili işgörenler yetiştirdiği öne sürülmektedir. Bunun uygulamadaki geçerliliğini görebilmek için algılanan güçlendirmenin, mesleki bağlılık, kişisel ya da örgütsel performans gibi farklı sonuçlar üzerindeki etkisi araştırılmalıdır.

- Kaynaklara erişim ölçeği yeniden gözden geçirilerek daha geniş, açık ve anlaşılır bir hale getirilmelidir. Çünkü söz konusu ölçekteki ifadelerden ne tür kaynakların kastedildiğini anlamak mümkün değildir.

- Araştırmada kullanılan sorularda ters ölçeklerin olumsuz ifadelerinin yeterince dikkatli okunmaması sebebiyle tam olarak anlaşılmadığı görülmektedir. Bu nedenle izleyen araştırmalarda kullanılacak ölçekler düz olmalı ve olumlu ifadelerden oluşturulmalıdır.

Bu çalışmadan uygulamacı durumundaki yöneticilere ise şu önerileri çıkartabiliriz:

- Kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin algıladıkları güçlendirmenin düzeyini artırabilmek için alınan kararlara katılabildikleri, kurumun

amaçları ve vizyonu hakkındaki stratejik üst düzey bilgiye erişebildikleri ve amirlerinden, arkadaşlarından ve astlarından destek alabildikleri örgütsel bir ortamın oluşturulması gerekmektedir.

- İdari çalışanların algıladıkları güçlendirme düzeyini artırabilmek için ise, işleriyle ilgili örgütsel kaynaklara ve kurumun amaçları ve vizyonu hakkındaki stratejik üst düzey bilgiye erişebildikleri örgütsel bir ortama ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca idari çalışanların algıladıkları güçlendirmenin kaynaklarından biri de örgütsel düzeydeki rol belirsizliğidir. İdari çalışanların algıladığı güçlendirme, kaynağını bu belirsizlikten almaktadır. Yönetim fonksiyonundaki bozukluk sonucu oluşan sözkonusu belirsizlik, idari çalışanlarda içi boş, anlamsız, faydasız ve hatta kurum açısından zararlı bir güçlülük duygusuna yol açmaktadır. Bu nedenle kurumsal seviyedeki tüm belirsizlikler (örgütsel amaçlar, görevler, yetki hiyerarşisi gibi) bir an önce giderilmelidir.

- Dünyanın global bir köy haline geldiği, ticarete ülke sınırlarının ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetinin giderek arttığı bir ortamda ayakta kalmaya çalışan işletmeler için bireye odaklanan yönetim yaklaşımları gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımlardan birisi de güçlendirmedir. Çalışanlarını güçlendirmek isteyen her işletme, güçlendirmeyi kolaylaştıran sosyal-yapısal özelliklerini belirleyerek, kendi güçlendirmesini tanımlamalı, kurumun kültürüne ve ihtiyaçlarına uygun bir güçlendirmeye gitmelidir.

Güçlendirilmiş çalışanlar diğerlerine nazaran daha yüksek düzeyde bağlılık göstermekte ve böylelikle örgütler bağlılığın olumlu sonuçlarına ulaşmış olmaktadır. Örneğin güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için daha fazla gayret göstermekte ve örgütten ayrılmayı düşünmemektedirler. Güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise, örgütten ayrılmanın yanlış olduğu gerekçesi ile örgütteki üyeliklerini devam ettirmektedirler. Zaten bu çalışma sonuçları da algılanan güçlendirmenin hem duygusal, hem de normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Unutulmamalıdır ki, işletmeleri olumsuz etkileyen yüksek personel devir hızı, ancak bağlılığın artırılması ile önlenilecektir. Ayrıca terfi, prim ve ücret artışı gibi işgörenlerin motivasyonunu artıran dışsal ödüllerin oldukça sınırlı olduğu kamu kurumlarında nitelikli personelin

muhafazası için örgütsel bağlılığın sağlanması son derece önemlidir. Bu nedenle örgütler, duygusal ve normatif bağlılığı artıran, fakat devamlılık bağlılığını azaltan önlemleri almak zorundadırlar. Bunu sağlamanın yollarından biri de çalışanların güçlendirilmesidir. Bu sayede kamu üniversitelerinde yaşanan nitelikli personel erozyonunun nedenlerinden biri ortadan kaldırılmış olacaktır.



KAYNAKLAR

1. ALLEN, N. J. and MEYER, J. P., Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers' Commitment and Role Orientation, **Academy of Management Journal**, Vol:33, No:4, 847-858, 1990a.
2. ALLEN, N. J. and MEYER, J. P., The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:1, 1-18, 1990b.
3. APPELBAUM, S. H., HEBERT, D., LEROUX, S., Empowerment: Power, Culture and Leadership- a Strategy or Fad for The Millennium?, **Journal of Workplace Learning:Employee Counselling Today**, Vol:11, No:7, 235-239, 1999.
4. ATAMAN, G., **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
5. BALAY, R., Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara:2000.
6. BALTAŞ, A., **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 2000.
7. BALTAŞ, A., **Yönetimde Yetkilendirme Önemli**, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, Sayı:182, 21 Mart 1999.
8. BARON, R. M., and KENNY, D. A., The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol:51, 1173-1182, 1986.
9. BATEMAN, T. S., and STRASSER, S., A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment, **Academy of Management Journal**, Vol:27, No:1, 95-112,1984.

10. BAYSAL, A. C. and PAKSOY, M., Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C:28, S:1, 7-15, Nisan-1999.
11. BECKER, H. S., Notes on the Concept of Commitment, **American Journal of Sociology**, Vol:66, 32-40, 1960.
12. BECKER, T. E., BILLINGS, R. S., EVELETH, O.M. and GILBERT, N. L., Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, **Academy of Management Journal**, Vol:39, No:2, 464-482, 1996.
13. BLITZER, R. J., PETERSEN, C. and ROGERS, L., "How To Build Self-Esteem", **Training and Development**, Vol:47, No:2, 58-60, February 1993.
14. BOLAT, T., Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3-4, 199-219, 2003.
15. BOWEN, D. E. and LAWLER, E. E., The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, **Sloan Management Review**, 31-39,1992.
16. CALDWELL, D., CHATMAN, J. and O'REILLY, C., Building Organizational Commitment: A Multifirm Study, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:3, 245-261, 1990.
17. CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara,1997.
18. CENGİZ, A. A., **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001.

19. CEYLAN, A., **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, GYTE Yayın No:2, 1998.
20. CEYLAN, A., **Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma, Öneri**, Cilt:5, sayı:17, 113-120, 2002.
21. CHEN, Z. X. and FRANCESCO, A. M., The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:62, Issue:3, 490-516, 2003.
22. CHOW, I. H. S., Organizational Commitment and Career Development Of Chinese Managers In Hong Kong and Taiwan, **The International Journal Of Career Management**, Vol:6, No: 4, 3-9, 1994.
23. CLIFFORD, M., An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, **The Sociological Quartely**, Vol:30, No:1, 144-151, 1989.
24. COHEN, A. and LOWENBERG, G., A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis, **Human Relations**, Vol:43, No:1, 1015-1050, 1990.
25. CONGER, J. A. and KANUNGO, R. N., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, **Academy of Management Review**, Vol:13, No:3, 471-482, 1988.
26. COOK, S., Macaulay, Steve. Practical Steps To Empowered Complaint Managemet, **Managing Service Quality**, Vol:7, No:1, 39-42, 1997.
27. CUNNINGHAM, I., HYMAN, J. and BALDRIG, C., Empowerment:The Power to do What?, **Industrial Relations Journal**, 27/2, 143-154, 1996.

28. ÇETİN, C. ve GÜNAY, G., Yetki Devri ve Personel Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, İstanbul, 2001.

29. DALAY, İ, COŞKUN, R. ve ALTUNIŞIK, R., **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

30. DICK, G. and METCALFE, B., Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol:14, No:2, 111-128, 2001.

31. DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

32. DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y., **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.

33. DOĞAN S., **Personel Güçlendirme (Empowerment)**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

34. EDGEMAN, R. L., Principle-Centered Leadership and Core Value Deployment, **The TQM Magazine**, Vol:10, No:3, 190-193, 1998.

35. ERDOĞMUŞ, A., **İşletmelerde Yetki Devri ve Çalışanları Güçlendirme**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. Yüksek Lisans Tezi, 1997.

36. EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2001.

37. EREN, E., **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, No:197, İstanbul, 1997.

38. ERSTAD, M., Empowerment and Organizational Change, **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol:9, No:7, 325-333, 1997.

39. FOX, J., Employee Empowerment: An Apprenticeship Model, June 1998, 14, http://members.tripod.com/j_fox/thesis.html.

40. GAERTNER, K. N. and NOLLEN, S. D., Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization, **Human Relations**, Vol:42, No:11, 975-991, 1989.

41. GAL, R., **The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium**, der. Donald Lang, Royal Roads Military College, 270-279, 1983.

42. GEROY, G. D., WRIGHT, P. C. and ANDERSON, J., Strategic Performance Empowerment Model, **Empowerment in Organization**, Vol:6, No:2, 57-65, 1998.

43. GINODO, B., **The Power Of Empowerment**, Pride Publication, 1997.

44. GREEN, A., NORMA D.; MACANDREW, J., Re-Empowering The Empowered the Ultimate Challenge?, **Personnel Review**, Vol:28, Issue:3, 258-278, 1999.

45. GÜL, H., **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bil. Ens. Doktora Tezi, 2003.

46. GÜMÜŞTEKİN, G. ve YÖRÜK, N., Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar mıdır?, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 2001.

47. GÜRSÖZLÜ, S., **İş Zenginleştirme**, <http://www.sitetky.com/frameset /iky/ikymain01.html>.

48. HALES, C. and KLIDAS, A., Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:10, No:3, 88-95, 1998.

49. HANÇER, M. and GEORGE, R. T., Psychological Empowerment of Non-supervisory Employees Working in Full-service Restaurants, **Hospitality Management**, 22, 3-16, 2003.

50. HARVEY, M. G., NOVICEVIC, M. M., and SPEIER, C., Inpatriate Managers : How to Increase the Probability of Success, **Human Resource Management Review**, Vol: 9, No:1, 51-81, 1999.

51. HILL, S., Why Quality Circles Failed But Total Quality Might Succeed, **British Journal of Industrial Relations**, Vol:29, No:4, 541-568, 1991.

52. HODGETTS, R. M., **Yönetim (Teori Süreç ve Uygulama)**, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

53. HONOLD, L., A Review of the Literature on Employee Empowerment, **Empowerment in Organizations**, 202-212,1997.

54. HOWARD, L. W. and FOSTER, S. T., The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality, **Journal of Quality Management**, Vol:4, No:1, 5-22, 1999.

55. HU, S. L. Y. and LEUNG, L., 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, 365-382, 2003.

56. HUT, J. and MOLLEMAN, E., Empowerment and Team Development, **Team Performance Management**, Vol:4, No:2, 53-66, 1998.

57. JANS, N., Organizational Commitment Career Factors and Career/Life Stage, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:10, 247-266, 1989.

58. JOHNS, Gray, **Organizational Behavior**, Harpers Collins College Publisher, 4. Baskı, 1996.

59. KANG, W. K., LEE, K. C., LEE, S., and CHOI, J., Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map, **Computers in Human Behavior**, Article in Press, 2004.

60. KANTER, R. M., Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities, **American Sociological Review**, Vol:33, No:4, 499-517, 1968.

61. KANTER, R. M., Empowerment People to Act on Ideas, **Executive Excellence**, February, 5-6, 1986.

62. KAVRAKOĞLU, İ., **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul, Ocak, 1998.

63. KETCHLAND, A., The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting, **Behavioral Research in Accounting**, Vol:10, 112-115, 1998.

64. KINLAW, D. C., **The Practice of Empowerment**, Brookfield, Vermont:Gower, 1995.

65. KIRKMAN, B. L. and ROSEN, B., Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, **Academy of Management Journal**, Vol:42, No:1, 58-74, 1999.

66. KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul ,2003.

67. KOLARIK, W. J., **Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, and Tools**, McGraw- Hill, 1995.
68. LASCHINGER, H. K. S., FINEGAN, J., SHAMIAN, J., and CASIER, S., Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Settings, **Jona**, Vol:30, No:9, 413-425, 2000.
69. LASHLEY, C., Towards on Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:7, No:1, 27-32, 1995.
70. LAWLER, E. E., Total Quality Management and Employee Involvement: are they compatible?, **Academy of Managment Executive**, Vol:8, 68-76, 1994.
71. LEE, S. M., An Empirical Analysis of Organizational Identification, **Academy of Management Journal**, Vol:14, 213-226, June, 1971.
72. LEE, M and KOH, J., Is Empowerment Really a New Concept?, **International Journal of Human Resource Management**, Vol:12, No:4, 684-695, 2001.
73. LONG, L. K., **Empowering Employees**, Mirror Press, 1996.
74. MARGULIES, J. S., KLEINER, B. H., New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment, **Empowerment in Organizations**, Vol:3, No:2, 12-18, 1995.
75. MATHIEU, J. E. and ZAJAC, D. M., A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, **Psychological Bulletin**, Vol:108, No:2, 171-194, 1990.
76. MEYER, J. P. and ALLEN, N. J., A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, **Human Resources Management Review**, Vol:1, 61-89, 1991.

77. MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L. and TOPOLNYTSKY, L., Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:61, 20-52, 2002.

78. MİNİBAŞ, J., “Kişisel Yetkinlik”, **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

79. MORRIS, J. H. and SHERMAN, J. D., Generalizability of an Organizational Commitment Model, **Academy of Management Journal**, Vol:24, No:3, 512-526, 1981.

80. MORROW, P. C. and WIRTH, R. E., Work Commitment Among Salaried Professionals, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:34, 40-56, 1989.

81. MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. and STEERS, R. M., **Employee-Organization Linkages**, New York, Academic Press, 1982,

82. MURAT, G., Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme, **Öneri**, C:4, S:16, 113-126, 2001.

83. NIJHOF, W. J., DE JONG, M. J. and BEUKHOF, G., Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration, **Journal of European Industrial Training**, Vol:22, No:6, 243-248, 1998.

84. NORTHCRAFT, G. B. and NEALE, M. A., **Organizational Behavior, A Management Challenge**, The Dryden Press: USA, 1990.

85. NYHAN, R. C., Changing the Paradigm Trust and Its Role in Public Sector Organizations, **American Review of Public Administration**, Vol:30, No:1, 87-109, 2000.

86. NYKODYM, N., SIMONETT, J. L., NIELSEN, W. R., WELLING, B., Employee Empowerment, **Empowerment in Organizations**, Vol:2, No:3, 45-55,1994.
87. O'REILLY, C. and CALDWELL, D. F., The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification, **Administrative Science Quarterly**, Vol:26, 597-616, 1981.
88. O'REILLY, C. and CHATMAN, J., Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior, **Journal of Applied Psychology**, Vol:71, No:3, 492-499, 1986.
89. OBERHOLSTER, F. R. and TAYLOR, J. W., Spiritual Experience and The Organizational Commitment of College Faculty, **Info**, Vol:2, No:1, 57-78, 1999.
90. OLIVER, N., Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:1, 19-31, 1990a.
91. OLIVER, N., Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence From the U.K., **Human Relations**, Vol:43, No:6, 513-526, 1990b.
92. ÖZDAMAR, K., **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, 2.Baskı, Eskişehir, 1999.
93. ÖZGEN, H. ve TÜRK, M., Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment), **Amme İdaresi Dergisi**, C:30, S:4, 75-86, 1997.
94. PAUL, R. J., NIEHOFF, B. P. and TURNLEY, W. H., Empowerment Expectations, and the Psychological Contract-Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages, **Journal of Socio-Economics**, Vol:29, 471-485, 2000.

95. PECCEI, R. and ROSENTHAL, P., Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: an Empirical Test of HRM Assumptions, **Journal of Management Studies**, Vol:38, No:6, 831-857, 2001.
96. PENLEY, L. E. and GOULD, S., Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:9, 43-59, 1988.
97. PIERCE, J. and DUNHAM, R., Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences, **Journal of Management**, Vol:13, No:1, 163-178, 1987.
98. PUTTI, J. M., ARYEE, S. and LIANG, K. T., Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context, **Human Relations**, Vol:42, No:3, 275-288, 1989.
99. RAFIQ, M. and AHMED, P. K. , A Contingency Model for Empowering Customer-Contact Services Employees, **Management Decision**, Vol:36, No:10, 686-693, 1998.
100. RANDALL, D., Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited, **Academy of Management Review**, Vol:12, No:3, 460-471, 1987.
101. RANDALL, D. M. and COTE, J. A., Interrelationships of Work Commitment Constructs, **Work and Occupations**, Vol:18, No:2, 194-211, 1991.
102. REICHERS, A. E., A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, **Academy of Management Review**, Vol:10, No:3, 465-476, 1985.
103. ROBBINS, S. P., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Ayşe Sevgi Öztürk, Eskişehir, Etam, 1994.

104. ROBBINS, T. L., CRINO, M. D., FREDENDALL, L. D., An Integrative Model of the Empowerment Process, **Human Resource Management Review**, Vol:12, 419-443, 2002.

105. ROEHLING, M. V., CAVANAUGH, M. A., MOYNIHAN, L. M., and BOSWELL, W. R., The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures, **Human Resource Management**, Vol:39, No:4, 305-320, Winter 2000.

106. SAVERY, L. K. and SYME, P. D., Organizational Commitment and Hospital Pharmacists, **Journal Of Management Development**, Vol:15, No:1, 14-22, 1996.

107. SEARS, D. O., REPLAU, L. A., FREEDMAN, J. L. and TAYLOR, S.E., **Social Psychology** , 6th Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1998.

108. SENGE, P. M., **Beşinci Disiplin**, Çev:Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1993.

109. SIEGALL, M. and GARDNER, S., Contextual Factors of Psychological Empowerment, **Personel Review**, Vol:29, No:6, 703-722, 2000.

110. SIGLER, T. H. and PEARSON, C. M., Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, **Journal of Quality Management**, Vol:5, 27-52, 2000.

111. SPREITZER, G. M., Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:5, 1442-1465, 1995.

112. SPREITZER, G. M., Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, **Academy of Management Journal**, Vol:39, No:2, 483-504, 1996.

113. SPREITZER, G. M., KIZILOS, M. A. and NASON, S. W., A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain, **Journal of Management**, Vol:23, No:5, 679-704, 1997.

114. THOMAS, K. W. and VELTHOUSE, B. A., Cognitive Elements of Empowerment: an "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, **Academy of Management Review**, Vol:15, No:4, 666-681, 1990.

115. TRACY, D., **10 Steps to Empowerment**, William Morrow & Co. 1992.

116. TSUI, A. S., EGAN, T. D. and O'REILLY, C. A., Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, **Administrative Science Quarterly**, Vol:37, 549-579, 1992.

117. TÜZ VERGİLİEL, M., **Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler**, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>.

118. VANDENBERG, R. J., and SCARPELLO, V., A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15, 535-547, 1994.

119. VAROĞLU, D., **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993.

120. WAHN, J. C., Sex Differences in the Continuance Component or Organization Commitment, **Group & Organizational Management**, Vol:23 Issue:3, 256-268, September 1998.

121. WALLACE, J. E., Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, **Administrative Science Quarterly**, Vol:40, No:1-4, 228-255, 1995.

122. WASTI, S. A., Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol:26, 525-550, 2002.

123. WELLS, R. G., **Yetki Devri**, Çev: Vedat Üner, Beta Yay., İstanbul, 1993.

124. WETZELS, M., RUYTER, K. D. and BLOEMER, J., Antecedents and Consequences of Role Stress of Retail Sales Persons, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol:7, 65-75, 2000.

125. WILKINSON, A., Empowerment: Theory and Practice, **Personel Review**, Vol:27, No:1, 40-56, 1998.

126. YENERSOY, G., **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, 1997.

127. YIP, J. S. L., Quality Service Success-Property Management Development to Empowerment: a Hong Kong Analysis, **Structural Survey**, Vol:18, No:4, 148-154, 2000.

128. YÜKSEL, Ö. ve ERKUTLU, H., **Personeli Güçlendirme-Empowerment**, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/5109.pdf>

129. ZACCORA, S. and DOBBINS, G., Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:10, No:3, 267-273, 1989.

130. ZANZI, A., How Organic is Your Organization? Determinants of Organic/Mechanistic Tendencies in a Public Accounting Firm, **Journal of Management Studies**, Vol:24, 125-142, 1987.



ÖZGEÇMİŞ

1968 yılında Aksaray İline bağlı Ortaköy İlçesinde dünyaya geldi. İlk ve orta öğrenimini Ortaköy’de, liseyi Niğde’nin Bor İlçesinde tamamladı. 1990 yılında Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünden mezun oldu. Askerlik görevini 1992’de, yüksek lisansını Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında 1997 yılında tamamladı. Evli ve bir çocuk babasıdır.



EK-1:**GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ
ANKET FORMU**

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi, P.K. 141 Çayırova/İZMİR
Tel:02626538497 Fax: 02626538490

Sayın İlgili

Bilimsel bir çalışmanın uygulama kısmı olan bu anketten elde edilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketteki bazı ifadeler birbirine çok benzemekte dolayısıyla tekrar eden bir nitelik arz etmektedir. Araştırmamızın hedefine ulaşabilmesi için anketin **tamamını eksiksiz** olarak ve düşüncenizi en doğru yansıtan biçimde cevaplamanız son derece önemlidir. Lütfen, soruları yanıtlarken **her cümlenin bitimindeki PARANTEZİN İÇİNE, AŞAĞIDA verilen ÖLÇEKTEKİ ifadelerden, DÜŞÜNCENİZE EN UYGUN OLAN İFADENİN RAKAMINI yazınız.** Zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Güner ÇÖL

1=Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>	3=Kararsızım	4=Katılıyorum
2= <u>Katılmıyorum</u>		5=Kesinlikle Katılıyorum

SOSYO-POLİTİK DESTEK (Spreitzer 1996)

1. İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim. ()
2. İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği çalışma grubumdan görmekteyim. ()
3. İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim. ()
4. İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirimden görmekteyim. ()

KATILIMCI İŞ İKLİMİ (Spreitzer 1996'dan uyarlanmıştır)

5. Bu kurumda alınan kararlar, ilgili çalışanların da katıldığı açık bir tartışma ortamında alınır. ()
6. Bu kurumdaki karar alma yaklaşımı, merkezîyetçi olmaktan ziyade esnekler. ()
7. Kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri de değerlendirilir. ()
8. Bu kurumda yaratıcı problem çözme süreçleri kullanılır. ()
9. Bu kurumda insani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verilir. ()

ROL BELİRSİZLİĞİ (Zanzi 1987)

10. Bu kurumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır. ()
11. Bu kurumun alt seviyelerindeki pek çok görev iyi tanımlanmamıştır. ()
12. Bu kurumun amaçları net olarak tanımlanmamıştır. ()



KAYNAKLARA ERİŞİM (Spreitzer 1996)

13. Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara sahibim. ()
14. İşimi iyi yapabilmek için ek kaynaklara ihtiyaç duyduğumda, genellikle yönetim bu talebimi karşılar. ()
15. İşimi iyi yapabilmem için gerekli olan kaynaklara erişebiliyorum. ()

BİLGİYE ERİŞİM (Spreitzer 1996)

16. Bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum. ()
17. Bu kurumun üst yönetiminin vizyonunu anlıyorum. ()
18. İşimi iyi yapabilmem için ihtiyaç duyduğum stratejik bilgilere erişebiliyorum. ()

GÜÇLENDİRME (Spreitzer 1995)

19. Yaptığım iş benim için çok önemlidir. ()
20. İşimle ilgili olarak yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı var. ()
21. Yaptığım iş benim için anlamlıdır. ()
22. İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim. ()
23. İşimi yapmak için gereken kapasite açısından kendime güvenim var. ()
24. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim. ()
25. İşimi nasıl yapacağıma karar vermede önemli derecede özerkliğe sahibim. ()
26. İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim. ()
27. İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça bağımsız davranabildiğim fırsatlara sahibim. ()
28. Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır. ()
29. Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır. ()
30. Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır. ()

DUYGUSAL BAĞLILIK (Allen and Meyer 1990b)

31. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum. ()
32. Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. ()
33. Bu kurumda çalışmanın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var. ()
34. Bu kuruma güçlü bir aitlik hissi duymuyorum. ()
35. Bu kuruma hissettiğim bağlılığı, rahatlıkla bir başka kuruma da hissedebilirim. ()
36. Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum. ()
37. Emekli olana kadar bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyarım. ()
38. Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemlerim gibi hissederim. ()
39. Bu kurum hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım. ()



DEVAMLILIK BAĞLILIĞI (Allen and Meyer 1990b)

- 40 Başka bir iş bulmadan ayrılısam bile, neler olacağı konusunda hiç endişem yok. ()
- 41 İstesem de, şuan kurumumdan ayrılmak benim için zor olurdu. ()
- 42 Şayet bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsaydım, hayatımda haddinden fazla şey bozulurdu.()
- 43 Bu kurumdan şimdi ayrılmış olsaydım, bana ağır bir yük getirmezdi. ()
- 44 Şu anda bu kurumda kalmamın sebebi istek olduğu kadar, mecburiyetten de kaynaklanıyor ()
- 45 Bu kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğim olduğunu biliyorum. ()
- 46 Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaşacağım ciddi birkaç sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu. ()
- 47 Burada çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.()

NORMATİF BAĞLILIK (Allen and Meyer 1990b)

- 48 Bu günlerde insanların bir kurumdan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum. ()
- 49 Bir insanın çalıştığı kuruma her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum. ()
- 50 Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. ()
- 51 Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum. ()
- 52 Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatin önemine olan inancım gereği, kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir. ()
- 53 Ayrılmak benim için avantajlıda olsa, şuan kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum. ()
- 54 Şayet bu kurumdan ayrılmış olsaydım suçluluk duyardım. ()
- 55 Bu kurum sadakatimi hak ediyor. ()
- 56 Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şuan işten ayrılmak yanlış olurdu ()
- 57 Bu kuruma çok şey borçluyum. ()

DEMOGRAFİK SORULAR

- 58 Yaşınız : () 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50+
- 59 Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın
- 60 Medeni durumunuz : () Evli () Bekar
- 61 Öğrenim durumunuz : () Lise () Üniv. () Y.Lis. () Dokt.
- 62 Görev süreniz : () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20+yıl
- 63 Gelir durumunuz : () Çok düşük () Düşük () Orta () İyi () Çok iyi
- 64 İdari göreviniz var mı?: () Evet () Hayır
- 65 Bulduğunuz kadro : () Akademik () İdari