

Güçlendirme algılarını etkileyen sosyal yapısal özelliklerin analizi

Güner Çöl

GOP Üniversitesi, Zile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 60400 Zile - Tokat

Özet

Bu çalışmanın amacı örgütlerin sosyal yapısal özellikleri ve Türkiye'de kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin güçlendirme algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın verileri 13 kamu üniversitesinde görev yapan 403 akademisyenden toplanmış ve bu akademisyenler tesadüfi olarak belirlenmiştir. Verilerin analizinin ilk aşamasında sosyal yapısal özelliklerin ve güçlendirme algılarının boyutlarının belirlenmesinde açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları sosyal yapısal özelliklerin sosyopolitik destek, rol belirsizliği, katılımcı iş iklimi, bilgiye erişim ve kaynaklara erişim olmak üzere beş, güçlendirmenin ise anlam-yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere üç faktörde toplandığını göstermektedir. İkinci aşamada ise sosyal yapısal özellikler ve güçlendirme algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmış ve bilgiye erişimin güçlendirme algılarının en önemli belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer sosyal yapısal özellikler ise güçlendirme algıları üzerinde kısmi etkilere sahiptirler. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin, akademisyenlerin işlerinde kendilerini daha güçlendirilmiş hissedebilmeleri için bilgiye erişim imkanlarının artırılması konusuna eğilmeleri gerekmektedir.

1. Giriş

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar sonucu önemli fırsat ve tehditlerle yüz yüze kalan örgütler, çalışanlarından maksimum fayda sağlamak için, onları işleriyle ve iş yeriyle bütünleştirmek suretiyle güçlendirmektedir. Güçlendirme örgütlerde karar verme sürecinin etkinliğini artırmakta, böylece de sürekli değişen dış çevre koşullarına hızla uyum sağlanabilmektedir. Toplam kalite anlayışının ortaya çıkmasıyla yöneticilerin karar verme ve

kontrola ilişkin fonksiyonları azalmış, “koç”luk ve danışmanlık fonksiyonları artmıştır. Bunun en önemli nedeni, örgütlerde karar veren ile işi yapan arasındaki farkın gitgide azalması ve çalışanların güçlendirilmesidir.

Literatürde güçlendirmenin örgütsel ve yönetsel etkinliğin en temel bileşeni olduğu, aynı zamanda güçlendirme uygulamalarının grup bilincinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir rol oynadığı ileri sürülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 471). Öte yandan Sigler ve Pearson (2000) güçlendirmenin, performans ve örgütsel bağlılık ile olumlu ve anlamlı ilişkilere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yazarlara göre işgörenler, örgüt kültürünün öğelerini “etken” olarak algıladıklarında daha güçlü 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, kuruma karşı daha güçlü bir bağlılık duymaktadırlar (Sigler ve Pearson, 2000: 45-6).

Bu çalışmada sosyal yapısal özellikler başlığı altında ele alınan sosyopolitik destek, rol belirsizliği, katılımcı iş iklimi, bilgiye erişim ve kaynaklara erişim örgüt kültürünün öğelerindedir. Bu öğelerin akademisyenlerin güçlendirme algılarını etkileyip etkilemediklerini, sayet etkiliyorlarsa ne yönde etkilediklerini saptamak makalenin temel amacı olarak belirlenmiştir. Çünkü güçlendirme yüksek performans ve güçlü örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçların doğmasına neden olmaktadır. Bu sonuçlar ise, her kurum için olduğu gibi kamu üniversiteleri için de hayati önem taşımaktadır.

Güçlendirme konusunda yapılan çalışmalar 1980’lerin sonuna doğru hız kazanmasına rağmen, örgütsel ortamın birey üzerine etkilerini inceleyen çalışma sayısı hala çok sınırlıdır. Bu çalışmalardan biri olan Spreitzer (1996)’de sosyopolitik destek, rol belirsizliği, katılımcı iş iklimi, bilgiye erişim ve kaynaklara erişim bağımsız değişkenlerinin, tek boyutta incelenen güçlendirme bağımlı değişkeni üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Spreitzer yaptığı analiz sonucunda kaynaklara erişimin güçlendirme üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını, fakat sosyopolitik destek, katılımcı iş iklimi ve bilgiye erişimin güçlendirmeyi olumlu, rol belirsizliğinin ise olumsuz olarak etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışmada ise Spreitzer’in (1996) çalışmasından farklı olarak, güçlendirme tek boyutta değil, dört alt boyuta ayrılarak ele alınmakta ve Spreitzer’in izleyen araştırmalarda yapılmasını önerdiği gibi beş sosyal yapısal özelliğin güçlendirmenin dört alt boyutu üzerindeki etkileri ayrı ayrı analiz edilmektedir. Diğer bir deyişle, kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenler

tarafından algılanan güçlendirmenin kaynaklarının neler olduğu modeldeki değişkenler kapsamında araştırılmaktadır.

Türkiye’de güçlendirme üzerine yapılan çalışmalar 2000’li yıllarda artış göstermesine rağmen bunların büyük bölümü teorik çalışmalardır. Uygulamalı çalışmalar arasında ise örgütün yapısal özelliklerinin işgörenlerin güçlendirme algıları üzerindeki etkilerini inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Dolayısıyla işgörenleri motive edici ve onları kuruma bağlayıcı sosyal yapısal özelliklerin belirlenmesi ve kurumsallaştırılması, özellikle dışsal ödüllerin (terfi, prim ve ücret artışı gibi) yok denecek kadar az olduğu kamu kurumları için oldukça önemlidir. Bu nedenle ulaşılan sonuçlar kamu üniversiteleri açısından önemli ipuçları içermektedir.

2. Güçlendirmenin tanımı ve boyutları

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

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

• Hales ve Klidas (1998: 89) güçlendirmeyi, *bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması* olarak tanımlamaktadır.

• Cunningham vd. (1996: 144)’e göre güçlendirme, karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır.

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

• Appelbaum vd. (1999: 235-9) ise, güçlendirmeyi; güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademedeki çalışanların sahip olacağı etkide önemli artışlar sağlayan bir vizyon olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlarda daha çok üst yönetim tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler ve sergilenmesi gereken davranışlar üzerinde durulmaktadır.

Bir başka yazar grubu ise, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların işgörenlerce nasıl algılandığı konusuna odaklanmışlardır. Bu çalışmada ikinci yaklaşım benimsenmektedir. Çünkü güçlendirme adına üst yönetimin yaptığı faaliyetler işgörenler tarafından kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanmadığı sürece, ne yapıldığının hiçbir önemi yoktur.

Güçlendirme kavramını açıklarken, personeli güçlendirmek için üst yönetimce yapılan yönetsel faaliyetlerin işgörenler tarafından ne şekilde algılandığının önemini vurgulayan yazarlardan Conger ve Kanungo (1988) özyeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak niteledikleri güçlendirmeyi, *örgüt üyelerinin özyeterlilik duygularının artırılması* şeklinde tanımlamışlardır. Bu yazarlara göre özyeterlilik duygusunun artırılması ise, ancak güçsüzlüğü besleyen şartların belirlenerek ortadan kaldırılmasıyla mümkündür (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

Aynı zamanda Conger ve Kanungo (1988: 471) yönetsel uygulamaların güçlendirme için gereken şartlardan sadece bir kısmı olduğunu, bu nedenle sözkonusu uygulamaların işgörenleri, ancak sınırlı bir ölçüde güçlendirebileceğini öne sürmektedirler. Benzer şekilde Thomas ve Velthouse (1990: 668) makama dayalı uygulamalar (yönetsel uygulamalar) ile işgörenlerce algılanan durumun (psikolojik güçlendirme) birbirinden ayrılması ve güçlendirme üzerine alternatif perspektiflerin araştırılması gerektiğini ifade etmektedirler.

Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmasından hareketle, güçlendirmeye algısal bir boyut getirmişler ve güçlendirmenin, *“bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört bilişsel boyut tarafından açıklanan içsel görev motivasyonu”* (Lee ve Koh, 2001: 685) olduğunu öne sürmüşlerdir.

Spreitzer (1995:1444) de, Thomas ve Velthouse'un yaptığı tanımlamaya benzer şekilde, güçlendirmeyi *anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört bilişten oluşan motivasyonel bir yapı* olarak tanımlamaktadır. Tanımlarda geçen dört boyut birçok yazar tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır :

- *Anlam (Meaning)*: Bir görevin yapılaş amacının işgören için taşıdığı değerdir. Bu değer tamamen işgörenin sahip olduğu idealler ve standartlara bağlı olarak, işgören tarafından belirlenmektedir. Bu durumda anlam, üstlenilen iş rolünün gerekleri ile işgörenin değerleri,

inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir (Lee ve Koh, 2001: 686). Diğer bir deyişle, yürütülen işin gerekleri ile işgörenin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyum arttıkça, işin birey için taşıdığı anlam da artmaktadır.

- *Yetkinlik (Competence)*: Bireyin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Yetkinlik kişisel ustalık veya çaba-performans beklentisiyle eş anlamlıdır. Güçlendirmenin bu boyutu kendini takdirden (self-esteem) ziyade yetkinlik olarak adlandırılmaktadır. Çünkü güçlendirme kapsamındaki yetkinlik, global anlamda bir yetkinlikten çok, belirli bir işle ilgili yetkinliği ifade etmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368).

- *Özerklik (Self-determination)*: Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken, özerklik bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368). Başka bir deyişle özerklik, işte atılacak adımların, sarfedilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür (Spreitzer vd., 1999: 512).

- *Etki (Impact)*: İşgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etkinin özerklikten farkı; özerklik bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgiliyken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu durumda özerklik işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer vd., 1997: 681).

Bu boyutlardan biri, diğerinin öncülü veya sonucu değil, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden bileşenleridir (Spreitzer vd., 1997: 681). Bunlardan birinin eksikliği, algılanan güçlülük duygusunu tamamen ortadan kaldırırsa da derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle boyutların dördü birlikte güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan “hemen hemen tam ve yeterli bilişsel set” olarak nitelenmektedir (Hu ve Leung, 2003: 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. Çünkü 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 nasıl 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: 205).

Konuya sadece yönetsel uygulamaların ve hazırlanan şartların nasıl algılandığı temelinde yaklaşıldığında ise, yine gerçek anlamda bir 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: 206).

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

2. Sosyal yapısal özellikler ve güçlendirme üzerine etkileri

“Güçlendirme, kolayca ve net çizgilerle tanımlanamayan ve karmaşık bir kavram olan örgüt kültürü üzerine inşa edilmektedir. 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 vd., 1999: 239).

Thomas ve Velthouse (1990) ortaya koydukları güçlendirme modelinde örgütsel çevrenin güçlendirme algısı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. 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 (nakleden: Spreitzer, 1996: 485-6).

Spreitzer (1996) ise, 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, sosyopolitik destek, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve katılımcı iş iklimidir (Spreitzer, 1996: 487). Spreitzer, öne sürdüğü sözkonusu altı yapısal özellikten, bir yöneticiye bağlı olan ast sayısını ifade eden “kontrol alanı” faktörünü, katılımcılar arasında güçlendirme ile ilgili bir farklılık oluşturmadığı gerekçesiyle analize dahil etmemiştir. Bu çalışmada da “kontrol alanı” faktörü yeterli sayıda idari görevi olan akademisyene ulaşamadığı için araştırma kapsamına alınmamıştır.

2.1. Sosyopolitik destek

Sosyopolitik destek örgütün diğer üyelerince verilen onay veya onların nazarındaki “meşruiyet” olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu meşruiyet ya da 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 sosyopolitik destek ortaya çıkmaktadır (Spreitzer, 1996: 488).

Spreitzer (1996) güçlendirmenin bileşenlerinden biri olan etkinin sosyopolitik destek sayesinde sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Sosyopolitik 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 etmektedir. Aynı zamanda takım çalışmasını en üst düzeye çıkarmak ve sorumluluklardaki belirsizliği en aza indirmek anlamına da gelmektedir (Howard ve Foster, 1999: 10).

Sosyopolitik destek, örgütteki sosyal ağlara üyelik ile kazanılmaktadır. Bu ağlara olan üyelik, işgörenin örgütün kilit noktalarındaki üyelerle olan sosyal ilişkilerini artırmakta, bu da kişisel güç duygusunun gelişmesini sağlamaktadır. Kişisel güç duygusu ise, kendi kendine karar verme (özerklik) ve etki duygularının güçlenmesine yol açmaktadır.

2.2. Katılımcı iş iklimi

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

Katılımcı yönetim tarzı performans, verimlilik ve işgören tatmini üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Çünkü bu yönetim tarzı, işgörenlerin işini anlamlı bulma, özerklik ve üye olma gibi üç temel ihtiyacını karşılamaktadır (Nyhan, 2000: 91). Manz (1990) tarafından takım bazında yapılan çalışmada ise, katılımın takım üyelerinin örgütsel ağdaki faaliyetlerini zenginleştirdiği ve bu sayede üyelerin güçlülük hislerinin arttığı öne sürülmektedir (nakleden: Kirkman ve Rosen, 1999: 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. Yazara göre güçlendirme, toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarının başarı ya da başarısızlığını belirleyen son derece önemli bir faktördür. Çünkü TKY'nin en önemli ilkelerinden birisi, işgörenlerin katılımı veya çoğunlukla isimlendirildiği şekliyle, güçlendirmedir (nakleden: Lawler, 1994: 68).

Geleneksel örgütlerde üst yönetimin elinde bulunan karar verme yetkisinin bir bölümünün işgörelere devredilmesi katılım yoluyla güçlendirme anlamına gelmektedir (Lashley, 1995: 29). Örneğin işgörelere, müşteri isteklerini 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 ve Pearson, 2000: 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 (2000:31)'e göre kollektif kültüre sahip örgütlerde güçlendirme daha yoğun olarak algılanmaktadır. Çünkü bu tür örgütlerde sürekli kollektif çalışmanın önemi vurgulanmaktadır.

2.3. Rol belirsizliği

Rol belirsizliği işgörenlerden neler beklendiği konusunda netlik olmaması ve görevle ilgili yeterli bilginin onlara aktarılmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol teorisine göre biçimsel bir örgütteki her kademenin uygun bir yönetim sergileyebilmesi, işgörelere rehberlik edebilmesi ve sonuçta onları performanslarından sorumlu tutabilmesi için sorumlulukların net olarak belirlenmiş olması gerekmektedir (Spreitzer, 1996: 487).

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

Şayet işgörenler yetkilerinin boyutunu ve kendilerinden neler beklendiğini net olarak bilmiyorlarsa, harekete geçmekte çekimser davranır (tek başına karar veremez) ve örgütsel sonuçlarda olumlu farklılıklar yaratmada kendilerini yetersiz (etki eksikliği) görürler. Net tanımlanan sorumluluklar ve düşük seviyedeki belirsizlikler ile yetkinlik duygusu arasında olumlu bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle, işgörenler ancak örgütteki rollerini anladığında, bu roller onlar için anlam kazanmaktadır (Spreitzer, 1996: 487).

Esnek amaçlar ve görevler yüksek oranda belirsizlik içermektedir. Örneğin hedef tanımının olmaması, işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan çeşitli gruplar arasında hedef uyumsuzluğuna yol açmakta, kesin olmayan yetki sınırları ise belirsizliğe neden olmaktadır (Doğan, 2003:59). Bu tür belirsizlik içeren durumlarda işgörenler görevden kaçınma yoluna gitmektedirler. Çünkü, işgörenler neyi, nasıl yapacaklarını ve bunu yaparken ne ölçüde yetkili olduklarını net olarak bilmemektedirler. Öte yandan hedef ve rollerdeki netliğin iş etkinliğinin belirleyicisi olduğu öne sürülmektedir. Esnek yetki ilişkileri ve roller işgörenler tarafından çoğunlukla güçsüzlük olarak algılandığı için, net hedeflerin, görevlerin ve sorumluluk alanlarının oluşturulması, güçlendirmenin

anahtar faktörlerinin sağlanması anlamına gelmektedir (Spreitzer, 1996: 497).

2.4. Kaynaklara erişim

Kanter (1986)'in ifadesiyle örgütsel kaynaklara erişim, çok 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 konusunda ihtiyaç duydukları kaynaklara erişebilmesi ve bunları kullanabilmesi anlamına gelmektedir. Bu kaynakların başlıcaları beşeri kaynaklar, malzemeler, fonlar, yer ve zamandır (Spreitzer, 1996: 489).

Başarılı bir güçlendirmeden söz edebilmek için çalışanların işlerini daha etkin yapabilmek adına ihtiyaç duydukları araçlara, malzemelere, parasal ve beşeri kaynaklara ulaşabileceklerinden emin olmaları ve bunları kullanabilmeleri gerekmektedir. Çünkü herhangi bir akademik çalışmanın başarısı, o çalışmayı yürüten akademisyenin ihtiyaç duyduğu maddi ve beşeri kaynaklara erişebilmesine bağlıdır.

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 (nakleden: Bowen ve Lawler, 1992:31-9).

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 olumlu olarak etkilediğine inanan işgörenler daha fazla özerklik hissetmekte ve görevlerini daha anlamlı bulmaktadırlar (Kirkman ve Rosen, 1999: 61-2).

2.5. Bilgiye erişim

İşgörelere örgütün stratejisi ve hedefleri hakkındaki bilgiye erişim imkanının sağlanması güçlendirme ile ilişkili bir başka önemli faktördür. 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 işgörelenler, gelecekte mevcut performanslarını sürdürmek veya geliştirmek konusunda alacakları kararları belirlemek için

örgütün ne derece iyi çalıştığını bilme ihtiyacı duymaktadırlar (Spreitzer, 1995: 1447). Misyon hakkındaki bilgi ise, işgörende amaç ve anlam duygusunun oluşmasına yardımcı olduğu (Conger ve Kanungo, 1988: 471-82) ve bireyin örgüt amaçları ve misyonu doğrultusunda karar alma yeteneklerini geliştirdiği için güçlendirmenin önemli bir öncülü olarak gösterilmektedir (Spreitzer, 1995: 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: 5). Söz konusu bilgi akışı, verimlilik, dış çevre, rekabet ve firma stratejisi hakkındaki bilgileri içermektedir.

Öte yandan örgütsel bilgiye erişim, bireylerin “büyük resmi” görmelerine ve örgütsel faaliyetlerdeki rollerini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992: 31-9). Bireylerin kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için örgüt amaçlarını ve örgütte yaptıkları işin bu amaçlara nasıl katkıda bulunacağını anlamaları gerekmektedir. Ayrıca bilgiye erişim, belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde önem kazanan işin anlamlılığını da artırmaktadır (Spreitzer, 1996: 488).

Nonaka (1988) bilginin yatay ve dikey olarak serbestçe dağılımını bireysel özerklik 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 (nakleden: Spreitzer, 1996: 489).

Bilginin akışı ve paylaşımı güçlendirme için son derece önemlidir. Çünkü örgütsel bilgiye erişemeyen bireyler, sorumluluk üstlenmek için kendilerini yeterince güçlü görmeyecekleri için yaratıcı enerjilerini ortaya koyamayacaklardır (Hu ve Leung, 2003: 370). Oysa örgüt içinde bilgi akışının sağlanmasıyla, işgörenlerin güçlendirilmiş yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri teşvik edilmekte ve böylelikle kendi kendini yöneten çalışma gruplarına verimliliklerini artırma ve işlerini yapma konusunda ihtiyaç duydukları her tür bilgi verilmiş olmaktadır. Bu durumda çalışma grubu, faaliyetlerini daha etkili şekilde yerine getirmekte ve kontrol edebilmektedir. Üst yönetim bilgiyi işgörelere tam olarak aktardığında, onlar daha fazla sorumluluk almakta ve bu güven ortamı işgörelere yeni fikirler üretmeleri konusunda teşvik etmektedir (Özgen ve Türk, 1997: 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 ve Foster, 1999: 9). Konuyla ilgili tüm bu açıklamalardan hareketle araştırmanın kavramsal modeli aşağıda sunulan Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 1
Araştırmanın Kavramsal Modeli



Yukarıdaki modelden de anlaşılacağı üzere çalışmanın temel hipotezi; “örgütlerin sahip olduğu sosyal yapısal özellikler, işgörenlerin güçlendirme algılarının oluşumunda etkilidirler” şeklinde belirlenmiştir.

3. Metodoloji ve verilerin analizi

3.1. Veri toplama metodu ve örneklem

Bu çalışmada, geriye dönüş hızı ve oranı yüksek olduğu için anket metodu tercih edilmiştir. Araştırmanın kamu ve vakıf üniversitelerini en az % 25 oranında temsil edecek sayıda üniversitede yapılması hedeflenmiştir. Bunu gerçekleştirmek maksadıyla öncelikle 53 kamu üniversitesi arasından 14'ü, 23 vakıf üniversitesi arasından 6'sı tesadüfi olarak seçilmiştir. Belirlenen 14 kamu üniversitesinin 13'ü araştırma yapma konusundaki izin talebimizi olumlu karşılamış, ancak 6 vakıf üniversitesinden 5'i olumsuz cevap vermiştir. Bu nedenle vakıf üniversiteleri araştırma kapsamına alınamamış ve anket çalışması, olumlu cevap veren 13 kamu üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinin ağustos ayına (yıllık izin

dönemine) rastlamış olmasından dolayı yeterli sayıda idari görevi olan akademisyene ulaşamamıştır. Bu nedenle modeldeki tüm değişkenlere ilişkin veriler idari görevi olan veya olmayan bütün akademisyenlerden toplanmıştır. Sözkonusu 13 üniversiteden 6'sına ilişkin veriler ilgili üniversiteye gidilerek elde edilmiştir. Geriye kalan 7 üniversiteye ait veriler ise, kurulan telefon irtibatından sonra, anket formlarının kargo ile gönderilmesi ve 15 gün içinde aynı yöntemle iadesinin sağlanması suretiyle toplanmıştır.

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

3.2. Değişkenlerin ölçülmesi

Araştırmanın temel değişkeni olan algılanan güçlendirme ölçeği Spreitzer (1995)'den, sosyal yapısal özelliklerden *rol belirsizliğinin* ölçeği Zanzi (1987)'den, *kaynaklara erişim, bilgiye erişim* ve *sosyopolitik destek* değişkenlerinin ölçekleri ise Spreitzer (1996)'dan alınmıştır. *Katılımcı iş ikliminin ölçeği* ise Spreitzer (1996)'nın, Quinn ve Spreitzer (1991) tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinden aldığı beş ifadeden yola çıkılarak bu araştırma için yeni (ilk defa) tasarlanmıştır.

Spreitzer (1995)'in güçlendirme ölçeği literatürde en sık başvurulan ölçek olma özelliğine sahiptir. Sözkonusu ölçek, Spreitzer ve arkadaşları tarafından Amerikanın en büyük 500 firmasındaki orta düzey yöneticiler (Spreitzer vd., 1997: 679-704), Sigler ve Pearson tarafından tekstil işçileri (Sigler ve Pearson, 2000: 27-52), Siegall ve Gardner tarafından da üretim sektörü çalışanları üzerinde (Siegall ve Gardner, 2000: 703-22) uygulanmıştır. Sosyal yapısal özelliklerle ilgili ölçekler Spreitzer tarafından yine orta düzey yöneticiler üzerinde (Spreitzer, 1996: 483-504) uygulanmış olup, tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde bulunmuştur.

Anket sorularının Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmesinde ortaya çıkabilecek potansiyel yanlışlıkları gidermek amacıyla öncelikle her iki dile ve konuya hakim bir kişi tarafından ifadelerin İngilizce'den Türkçe'ye çevirileri yapılmıştır. Daha sonra iki dile de 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 son haline getirilmiştir.

3.3. Faktör analizleri

3.3.1. Sosyal yapısal özelliklere ilişkin faktör analizleri

Araştırmaya katılan akademisyenlere sosyal yapısal özelliklere ilişkin 18 soru sorulmuş ve bu ölçeğe direct oblimin rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 1'de görüleceği üzere akademisyenlere yöneltilen sosyal yapısal özelliklere ilişkin ifadeler üzerinde yapılan analizde faktör yükleri 0.437 ile 0.926 arasında değişmektedir.

Faktör yüklerinin yüksek çıkması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, diğer bir ifadeyle soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve toplam varyansın yaklaşık % 44'ü ile % 93'ünü açıkladığını göstermektedir.

3.3.2. Güçlendirme algılarına ilişkin faktör analizleri

Güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla akademisyenlere 12 soru sorulmuştur. Bu ölçeğe de yine direct oblimin rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre güçlendirme algılarından anlam ve yetkinlik boyutlarının aynı faktöre yüklenmesi sonucu dört olması beklenen faktör sayısı üçe düşmüştür.

3.4. Güvenilirlik analizleri

Araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach α değeri kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin α katsayıları belirlenmiş ve bu değerler Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3'de görüleceği üzere sosyal yapısal özellikler ve güçlendirme algılarından her birinin α güvenilirlikleri ayrı ayrı hesaplanmış ve tüm güvenilirliklerin literatürde kabul gören 0.70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 1
Sosyal Yapısal Özelliklere İlişkin Faktör Yükleri

SORULAR		FAKTÖRLER				
		1	2	3	4	5
SOSYOPOLİTİK DESTEK	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim.	.700				
	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği çalışma grubumdan görmekteyim.	.859				
	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim.	.843				
	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirimden görmekteyim.	.509				
KATILIMCI İŞ İKLİMİ	-Bu kurumda alınan kararlar, ilgili çalışanların da katıldığı açık bir tartışma ortamında alınır.		.880			
	-Bu kurumdaki karar alma yaklaşımı, merkezîyetçi olmaktan ziyade esnekştir.		.916			
	-Kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri de değerlendirilir.		.926			
	-Bu kurumda yaratıcı problem çözme süreçleri kullanılır.		.737			
ROL BELİRSİZLİĞİ	-Bu kurumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır.			.820		
	-Bu kurumunun alt seviyelerindeki pek çok görev iyi tanımlanmamıştır.			.869		
	-Bu kurumun amaçları net olarak tanımlanmamıştır.			.806		
KAYNAKLARA ERİŞİM	-Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara sahibim.				.830	
	-İşimi iyi yapabilmek için ilave kaynaklara ihtiyaç duyduğumda, genellikle yönetim bu talebimi karşılar.				.701	
	-İşimi iyi yapabilmem için gerekli kaynaklara erişebiliyorum.				.885	
BİLGİYE ERİŞİM	-Bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum.					.458
	-Bu kurumun üst yönetiminin vizyonunu anlıyorum.					.437
	-İşimi iyi yapabilmem için ihtiyaç duyduğum stratejik bilgilere erişebiliyorum.					.676

Estraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyon ile Oblimin.

Tablo 2
Güçlendirme Algılarına İlişkin Faktör Yükleri

SORULAR		FAKTÖRLER		
		1	2	3
ANLAM - YETKİNLİK	-Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	.873		
	-İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	.774		
	-Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	.876		
	-İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	.781		
	-İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim.	.792		
	-İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	.538		
ÖZERKLİK	-İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.		.842	
	-İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.		.827	
	-İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.		.809	
ETKİ	-Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.			.936
	-Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.			.847
	-Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.			.920

Estraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyon ile Oblimin.

Tablo 3
Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH α KATSAYILARI
Sosyopolitik Destek	4	.7531
Katılımcı İş İklimi	5	.9061
Rol Belirsizliği	3	.7825
Kaynaklara Erişim	3	.7987
Bilgiye Erişim	3	.8085
Anlam-Yetkinlik	6	.8728
Özerklik	3	.8106
Etki	3	.9427

3.5. Korelasyon analizi

Korelasyon analizinde sosyal yapısal özellikler ve güçlendirme algıları arasındaki bire-bir ilişkileri temsil eden Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 4
Sosyal Yapısal Özellikler ve Güçlendirme Algıları Arasındaki
Korelasyon İlişkileri

DEĞİŞKENLER	SD	Kİİ	RB	KE	BE	ANL - YET	ÖZK	ETK
SD	1.000							
Kİİ	.571**	1.000						
RB	-.347**	-.423**	1.000					
KE	.360**	.491**	-.393**	1.000				
BE	.429**	.580**	-.498**	.612**	1.000			
ANL-YET	.155**	.123*	-.117*	.080	.175**	1.000		
ÖZK	.247**	.318**	-.234**	.339**	.378**	.395**	1.000	
ETK	.314**	.442**	-.141**	.344**	.387**	.181**	.344**	1.000
Top.(N)	403	403	403	403	403	403	403	403

Not: **p<0.01 düzeyinde anlamlı. *p<0.05 düzeyinde anlamlı.

SD: Sosyopolitik Destek; Kİİ: Katılımcı İş İklimi; RB: Rol Belirsizliği; KE: Kaynaklara Erişim; BE: Bilgiye Erişim; ANL-YET: Anlam-Yetkinlik; ÖZK: Özerklik; ETK: Etki

Sosyopolitik destek, başta etki (0.314) olmak üzere güçlendirmenin bütün boyutları ile p<0.01 düzeyinde ilişkilidir. Katılımcı iş iklimi, etki (0.442) ve özerklik (0.318) ile p<0.01, fakat anlam-yetkinlik (0.123) boyutuyla p<0.05 düzeyinde ilişkilidir. Rol belirsizliği, özerklik (-0.234) ve etki (-0.141) boyutlarıyla p<0.01 düzeyinde, anlam-yetkinlik boyutuyla ise p<0.05 düzeyinde negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Kaynaklara erişim, etki (0.344) ve özerklik ile p<0.01 düzeyinde ilişkili, ancak anlam-yetkinlik ile ilişkisiz çıkmıştır. Bilgiye erişim ise, tıpkı sosyopolitik destek gibi, etki başta olmak üzere güçlendirmenin bütün boyutlarıyla p<0.01 düzeyinde ilişkili bulunmuştur.

3.6. Regresyon analizleri ve hipotez testi

Araştırmanın modelini analiz etmek amacıyla üç farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Bu modellerin birincisinde sosyal yapısal özelliklerin anlam-yetkinlik, ikincisinde özerklik, üçüncüsünde ise etki boyutları üzerindeki etkileri analiz edilmektedir.

Sosyal yapısal özelliklerin anlam-yetkinlik boyutu üzerindeki etkilerini ortaya koymak üzere kurulan regresyon modelinin F değeri 3.430, anlamlılık düzeyi p<0.01'dir. Beş sosyal yapısal özelliğin tamamı anlam-yetkinlik boyutunu % 2.9 oranında (düzeltilmiş R²) açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre bilgiye erişim ($\beta = 0.159$; p<0.05) ve sosyopolitik destek ($\beta = 0.106$; p<0.05) için anlamlılığını ve bireyin yetkinlik duygusunu artırmaktadır. Sosyal yapısal özellikler ve özerklik arasındaki regresyon modelinin F değeri 16.496,

düzeltilmiş R^2 değeri ise %16.2'dir. Bu modele göre bilgiye erişim ($\beta = 0.208$; $p < 0.01$) ve kaynaklara erişim ($\beta = 0.141$; $p < 0.01$) bireyin özerklik duygusunu olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 5
Sosyal Yapısal Özellikler ve Güçlendirme Algıları Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER					
	Anlam-Yetkinlik		Özerklik		Etki	
	β	t	β	t	β	t
Sosyopolitik Destek	.106	1.735*	.048	.849	.076	1.414
Katılımcı İş İklimi	-.012	-.182	.093	1.460	.296	4.877**
Rol Belirsizliği	-.030	-.518	-.019	-.343	.144	2.787**
Kaynaklara Erişim	-.061	-.956	.141	2.374**	.116	2.040*
Bilgiye Erişim	.159	2.250*	.208	3.153**	.185	2.952**
<i>F</i>	3.430**		16.496**		25.687**	
<i>R</i> ²	.041		.172		.246	
<i>d</i> _{alt} <i>R</i> ²	.029		.162		.237	

** $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı. * $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı.

Üçüncü regresyon modelinin F değeri 25.687, düzeltilmiş R^2 değeri ise %23.7'dir. Bu modele göre; başta katılımcı iş iklimi ($\beta = 0.296$) olmak üzere, bilgiye erişim ($\beta = 0.185$), rol belirsizliği ($\beta = 0.144$) ve kaynaklara erişim ($\beta = 0.116$) etki boyutunu $p < 0.01$ düzeyinde ve olumlu yönde etkilemektedir.

4. Sonuç ve değerlendirme

Bu araştırma örgütlerin sahip oldukları sosyal yapısal özelliklerin işgörenlerin güçlendirme algılarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Daha spesifik bir ifadeyle, "İşgörenlerini güçlendirmek isteyen örgütlerin hangi sosyal yapısal özelliklere sahip olmaları gerekir?" sorusunu kamu üniversiteleri adına cevaplamaktadır.

Analiz sonuçlarından sosyopolitik desteğin özerklik ve etki, kaynaklara erişimin anlam-yetkinlik, katılımcı iş iklimi ve rol belirsizliğinin ise anlam-yetkinlik ve özerklik üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Zaten her sosyal yapısal özelliğin güçlendirme algılarının dördünü de etkilemesi mümkün değildir. Çünkü örgütlerin sahip olduğu farklı sosyal yapısal özelliklerinden her birinin, farklı bir güçlendirme algısının artışına katkı sağlaması

beklenen sonuçtur. Bu durumda örgütlerin yapması gereken şey, sosyal yapısal özelliklerden, güçlendirme algılarını olumlu olarak etkileyenleri belirlemek ve bunların örgütte yerleşmesini sağlamaktır.

Bu çalışmada söz konusu amaca yönelik olarak beş sosyal yapısal özelliğin hangi güçlendirme algısını veya algılarını ne yönde etkilediği incelenmiştir. Buna göre sosyopolitik destek anlam-yetkinliği, katılımcı iş iklimi ve rol belirsizliği etkiyi, kaynaklara erişim özerklik ve etkiyi, bilgiye erişim ise, güçlendirmenin tüm boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bunlardan rol belirsizliğinin güçlendirme algılarından etkiyi olumlu yönde etkilemesi sürpriz bir sonuçtur. Çünkü, gerek bireysel, gerekse örgütsel düzeyde yaşanan rol belirsizliği olumsuz anlamlar içeren ve olumsuz sonuçlar doğuran bir kavram olarak bilinmektedir. Bu nedenle rol belirsizliğinin güçlendirme algılarını zayıflatan bir etki göstermesi beklenmekteydi. Fakat beklenenin tersine örgütsel düzeyde yaşanan rol belirsizliği akademisyenlerde etkililik duygusunu dolayısıyla da güçlülük hissini artırmaktadır. Bu sürpriz sonuç, amaçların, görevlerin ve yetki hiyerarşisinin net olarak tanımlanmadığı kamu üniversitelerindeki akademisyenlerin, kaynağını belirsizlikten alan bir güçlülük hissi içerisinde olduklarını göstermektedir. Ancak, yönetim fonksiyonundaki bir eksikliğe işaret eden bu belirsizliğin doğurduğu güçlülük duygusunun, örgütsel amaçlara hizmet açısından, anlamsız ve faydasız, hatta zararlı bir güçlülük duygusu olduğu unutulmamalıdır.

Sigler ve Pearson (2000:31) organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik işgören faaliyetlerinin olumlu şekilde pekiştirilmesi anlamına gelen sosyal desteğin algılanan güçlendirmeyi artırdığını ifade etmektedirler. Vogt ve Murrell (1990) ise, karşılıklı bağımlılık ve iş birliğinin bireysel güçlendirmeyi kolaylaştırdığını öne sürmektedir (nakleden: Spreitzer, 1996: 488).

Bu çalışmada da, literatüre paralel şekilde; kariyer olarak kendisinden ileride, geride ya da aynı düzeyde olanlardan destek gören akademisyenlerin yetkinlik duygusu ve yaptıkları işin anlamlılık düzeyi artmaktadır. Diğer bir ifadeyle farklı uzmanlık alanlarına ve yönetim yetkisine sahip akademisyenlerin ilişkiler kesiştiğinde birbirine destek vermesi onların güçlendirme algılarını olumlu yönde etkilemektedir.

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

ve Pearson, 2000: 28). Katılımcı iş iklimi, işgörenlerin örgütleri için önemli olduklarına ve örgütsel sonuçlarda iyileştirmeler yapabileceklerine olan inançlarını artırmaktadır (Spreitzer, 1996: 498). Hatta TKY'nin en önemli ilkelerinden birinin katılım ya da diğer bir adıyla güçlendirme olduğu ifade edilmektedir (Lawler, 1994: 68).

Çalışmanın sonuçlarından biri de, katılımcı iş ikliminin güçlendirmenin etki boyutu ile olumlu ve anlamlı bir ilişki içerisinde olmasıdır. Karar alma ve problem çözme 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 faaliyetlerinde yüksek performans sergileyeceklerdir.

Örgütsel kaynaklara erişim, akademisyenlerin özerklik ve etki algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Diğer bir deyişle bireylerin örgütsel sonuçları etkileyebilmesi ve işini bir üstün desteğine ihtiyaç duymadan yapabilmesi, örgütsel kaynaklara erişebilmesiyle mümkün olmaktadır. Örneğin bir akademisyenin araştırmaları için gereken fonlara, malzemelere ve beşeri kaynaklara ulaşabildiği, ayrıca gerekli olan zamana ve uygun ortama sahip olduğu düşünülürse, bu akademisyenin kendini örgütsel sonuçları etkileyebilecek güçte hissetmesi doğal ve beklenen bir sonuçtur. Ayrıca bu tür kaynaklara erişebilen akademisyenler işleriyle ilgili kararları bir üstün desteğine gereksinim duymaksızın alabilmektedirler.

Akademisyenlerin güçlendirme algılarının hepsini olumlu yönde 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, 1995:1447). 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 ve Kanungo, 1988: 471-82) örgütü amaçlarına taşımada kendilerini daha etkili görmektedirler.

Öte yandan çalışanların bireysel özerklik 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: 489). Oysa bilgi olmadan çalışanlar sorumluluk üstlenmek için kendilerini yeterince güçlü görmeyecek ve yaratıcı enerjilerini ortaya koyamayacaklardır (Hu ve Leung, 2003: 370). Bu çalışmada da literatüre uygun olarak akademisyenlerce algılanan güçlendirmenin en önemli kaynağının bilgiye erişim olduğu görülmektedir. Çalıştığı üniversitenin, stratejileri, amaçları ve vizyonu hakkındaki üst düzey bilgiye erişebilen akademisyenler kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler. Ayrıca üyesi oldukları üniversitenin amaç ve vizyonu hakkında bilgiye sahip olan akademisyenler için yaptıkları iş bir anlam ve amaç kazanmakta, bu da bireysel etkinliği artırmaktadır.

4.1. Araştırmanın kısıtlılıkları ve öneriler

Araştırma sonuçları, ele alınan beş sosyal yapısal özelliğin kamu üniversitelerindeki akademisyenlerin güçlendirme algıları üzerindeki etkileri ile sınırlıdır. Diğer bir deyişle, bu sonuçların kamu ve özel sektördeki diğer kuruluşlara genellenmesi mümkün değildir. Çünkü işgörenlerin güçlendirme algılarını etkileyen sosyal yapısal özellikler bir örgütten diğerine değişiklik gösterebilecektir. Bu nedenle izleyen araştırmalarda başta vakıf üniversiteleri olmak üzere, farklı örgütlerde (restoran, banka, otel ve hastane gibi) farklı sosyal yapısal özelliklerin güçlendirme algıları üzerine muhtemel etkileri araştırılmalıdır.

Bu çalışmada, teknik kısıtlılıklar sebebiyle ölçeklerin güvenilirlik testlerinin yapılmasında açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde ise çoklu regresyon analizi tercih edilmiştir. Ancak izleyen çalışmalarda açıklayıcı faktör analizi yerine doğrulayıcı faktör analizi, çoklu regresyon analizi yerine ise yapısal eşitlik modelleri yönteminin kullanılması yapılan analizlerin güvenilirliklerinin test edilmesi açısından daha yararlı olacaktır.

Araştırma idari görevi olan akademisyenler üzerinde yapılmak üzere planlanmış olmasına rağmen, veri toplama sürecinin ağustos ayına (yıllık izin dönemine) rastlamış olmasından dolayı yeterli sayıda idari görevi olan akademisyene ulaşamamıştır. Bu nedenle modeldeki tüm değişkenlere ilişkin veriler idari görevi olan veya olmayan bütün akademisyenlerden toplanmış ve tek grup altında analize tabi tutulmuştur. İzleyen araştırmalarda söz konusu ayrımın yapılması daha sağlıklı sonuçların elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bir akademisyenin kendisini güçlendirilmiş hissedebilmesi için kariyer olarak kendisinden ileride veya geride ya da aynı düzeyde olanlardan destek görmesi, alınan kararlara katılabilmesi, örgüte ilişkin stratejik üst düzey bilgilere ve örgütsel

kaynaklara erişebilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütsel amaçlara hizmet etme bakımından anlamsız, faydasız ve hatta zararlı bir güçlülük duygusuna neden olan rol belirsizliği minimum düzeye indirilmelidir. Böylelikle akademisyenlerin kendilerini daha yetkin, daha özgür ve daha etkili hissetmeleri sağlanmış ve yaptıkları işin anlamı daha da artırılmış olacaktır. Bunun sonucunda kendini etkili, bağımsız ve yetkin hisseden ve yaptığı işi anlamlı bulan akademisyenlerin kuruma duyduğu bağlılık ve göstereceği performans düzeyi de artacaktır. Bütün bunların gerçekleşebilmesi ise işgörenleri güçlendiren örgütsel bir ortamın oluşturulmasına bağlıdır. Bu noktada en önemli görev de, kuşkusuz yöneticilere düşmektedir.

Kaynaklar

- APPELBAUM, S. H., HEBERT, D. ve LEROUX, S. (1999), "Empowerment: Power, Culture and Leadership - A Strategy or Fad for The Millennium?", *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(7), 235-9.
- BOLAT, T. (2003), "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(3-4), 199-219.
- BOWEN, D. E. ve LAWLER III, E.E. (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, Spring, 31-9.
- CONGER, J. A. ve KANUNGO, R.N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13(3), 471-82.
- CUNNINGHAM, I., HYMAN, J. ve BALDRIG, C. (1996), "Empowerment: The Power to do What?", *Industrial Relations Journal*, 27(2), 143-54.
- DİNÇER, Ö. ve FIDAN, Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- DOĞAN, S. (2003), *Personel Güçlendirme (Empowerment)*, İstanbul: Sistem Yayınları.
- ERSTAD, M. (1997), "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-33.
- HALES, C. ve KLIDAS, A. (1998), "Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 88-95.
- HONOLD, L. (1997), "A Review of the Literature on Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-12.
- HOWARD, L.W. ve FOSTER, S. T. (1999), "The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality", *Journal of Quality Management*, 4 (1), 5-22.
- HU, S.L.Y. ve LEUNG, L. (2003), "Effects of Expectancy-value, Attitudes, and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace", *Telematics and Informatics*, 20(4), 365-82.
- KANTER, R.M. (1986), "Empowering People to Act on Ideas", *Executive Excellence*, February, 5-6.

- KIRKMAN, B. L. ve ROSEN, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- LASHLEY, C. (1995), "Towards on Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27-32.
- LAWLER, E. E. (1994), "Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?", *Academy of Management Executive*, 8, 68-76.
- LEE, M ve KOH, J.(2001), "Is Empowerment Really a New Concept?", *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-95.
- NYHAN, R. C. (2000), "Changing the Paradigm Trust and Its Role in Public Sector Organizations", *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- ÖZGEN, H. ve TÜRK, M. (1997), "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 75- 86.
- PECCEL, R. ve ROSENTHAL, P. (2001), "Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions", *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-57.
- SIEGALL, M. ve GARDNER, S. (2000), "Contextual Factors of Psychological Empowerment", *Personnel Review*, 29(6), 703-22.
- SIGLER, T.H. ve PEARSON, C. M. (2000), "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- SPREITZER, G.M. (1995), "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-65.
- (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment". *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- SPREITZER, G.M., KIZILOS, M.A. ve NASON, S.W. (1997), "A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction and Strain", *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- SPREITZER, G.M., DE JANASZ, S.C. ve QUIN, R.E. (1999), "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-26.
- THOMAS, K.W. ve VELTHOUSE, B.A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 666-81.
- WILKINSON, A. (1998), "Empowerment: Theory and Practice", *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- ZANZI, A. (1987), "How Organic is Your Organization? Determinants of Organic/Mechanistic Tendencies in A Public Accounting Firm", *Journal of Management Studies*, 24, 125-42.

Abstract

The analysis of the social structural characteristics effecting perceptions of empowerment

The purpose of this study is to examine the relationships between the social structural characteristics of organizations and empowerment perceptions of academicians in Turkish state universities. The research data were collected from 403 academicians in 13 state universities with a self-administered questionnaire. In identifying the research participants, a random selection process was used. During the first phase of data analysis, exploratory factor analysis technique was used to determine the number of dimensions in both social structural characteristics and empowerment perceptions. Factor analysis results showed that social structural characteristics are composed of five factors, sociopolitical support, role ambiguity, participative work climate, access to information, and access to resources whereas empowerment is composed of three factors, meaning-competence, self-determination and impact. At the second phase of data analysis, the relationships between the dimensions of social structural characteristics and empowerment perceptions were analyzed with multiple regression analysis, one of the key findings of which was that access to information is a key determinant of empowerment perceptions. Other dimensions of social structural characteristics have partial impacts on empowerment perceptions. Research results suggest planners to find ways to improve access to information for academicians for them to feel more empowered about their jobs.