

ALGILANAN GÜÇLENDİRMENİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

THE EFFECTS OF PERCEIVED EMPOWERMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Güner ÇÖL

Balıkesir Üniversitesi, Erdek Meslek Yüksekokulu

ÖZET: Bu çalışmanın amacı akademisyenlerin güçlendirme algıları ve onların performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın verileri 13 kamu üniversitesinde görev yapan 403 akademisyenden toplanmış ve bu akademisyenler tesadüfi olarak belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçları güçlendirmenin anlam-yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere üç faktörde toplandığını göstermektedir. İkinci aşamada ise güçlendirme algıları ve performans arasındaki ilişkilerin incelenmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmış ve anlam-yetkinlik boyutunun, performansın en önemli belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan güçlendirme, Performans, Kamu üniversiteleri.

ABSTRACT: The purpose of this study is to examine the relationships between the empowerment perceptions of academicians and their performance. 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. Factor analysis results showed that empowerment is composed of three factors, meaning-competence, self determination and impact. At the second phase of data analysis, the relationships between the empowerment perceptions and performance were analyzed with multiple regression analysis, one of the key findings of which was that dimensions of meaning-competence is a key determiner of performance.

Keywords: Perceived empowerment, Performance, State universities.

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 kontrole ilişkin fonksiyonları azalmış, koçluk ve danışmanlık fonksiyonları artmıştır. Bunun en önemli nedeni, örgütlerde karar veren ile işi yapan arasındaki farkın giderek azalması, yani 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 ifade edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 471). Sigler ve Pearson (2000), güçlendirme ile performans ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler olduğunu öne sürmektedir (Sigler ve

Pearson, 2000: 45-46). Fulford ve Enz (1995) tarafından kulüp yöneticilerinin güçlendirme uygulamalarını incelemek amacıyla 30 özel kulübün 297 çalışanı üzerinde yapılan araştırmada ise tatmin, performans, bağlılık ve hizmet sunumunun anlam, yetkinlik ve etki boyutlarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Hançer ve George, 2003: 96).

Bu çalışmada ise güçlendirilen işgörenlerin performanslarının artacağı varsayımından yola çıkarak, güçlendirmeyi oluşturan dört algısal boyut (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) performans ile ilişkilendirilmiştir. İşgöenlerce algılanan güçlendirmenin, onların performanslarını etkileyip etkilemediğini, şayet ekiliyorsa ne yönde etkilediğini 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.

2. Güçlendirmenin Tanımı ve Boyutları

Güçlendirme kavramı bu güne kadar farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan bu tanımlar bazı açılardan ortak bir payda da 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). Bu nedenle güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için işletmelerin, dolayısıyla da yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetleri belirlemeyi amaçlayan yazarlar ve bu yazarların güçlendirme kavramına getirdikleri tanımlamalardan bazılarını vermek yararlı olacaktır.

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

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

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

Appelbaum ise, güçlendirmeyi; *güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademedeki çalışanların sahip olacağı etkide önemli artışlar sağlayan bir vizyon* olarak tanımlamaktadır (Appelbaum ve öte., 1999: 235-239).

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 işgöenlerce nasıl algılandığı konusuna odaklanmışlardır. Bu çalışmada ikinci yaklaşım benimsenmektedir. Çünkü güçlendirme adna üst yönetimin yaptığı faaliyetler işgöenler 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) yönetsel uygulamaların güçlendirme için gereken şartlardan sadece bir kısmı olduğunu, bu nedenle söz konusu uygulamaların işgörenleri, ancak sınırlı bir ölçüde güçlendirebileceğini öne sürmektedirler (Conger ve Kanungo, 1988: 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 ve Velthouse, 1990: 668).

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

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

Anlam (Meaning): Bir görevin yapılış 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, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür (Spreitzer ve öte., 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 ve öte., 1997: 681).

Bu boyutlardan biri, diğerinin öncülü veya sonucu değil, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden bileşenleridir (Spreitzer ve öte., 1997: 681). Bunlardan birinin eksikliği, algılanan güçlülük duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle boyutların dördü birlikte güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan “hemen hemen tam ve yeterli algısal 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 göz ardı 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 hissederken, 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.

3. İşgören Performansı

Kasnaklı (2002) performans kavramını, *amacın gerçekleştirilme derecesi* şeklinde tanımlamaktadır. Yazara göre performans bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Başaran (2000) ise performansı, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Yazar ayrıca işgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade etmektedir (Argon ve Eren, 2004: 224).

Bir başka tanıma göre performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmaktadır. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Benligiray, 2004:141).

4. Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri

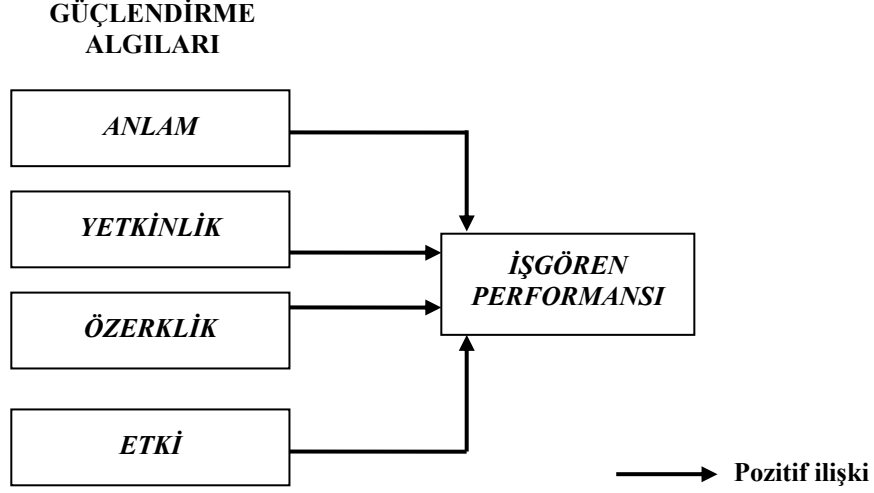
Locke (1991) yetkinliğin bireysel performans üzerinde direkt ve güçlü bir etkisi olduğunu öne sürmektedir. Bilhassa Gist ve Mitchel (1992) yetkinlik ile ilgili bireysel beceri ve yetenek literatürünü tararken, yetkinlik ve işle ilgili performans ölçümleri (satışlar, araştırma üretkenliği, başarı ve uyum sağlama vb) arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ifade eden çok sayıda araştırmanın olduğunu tespit etmişlerdir (Spreitzer ve öte., 1997: 683-684).

Thomas ve Velthouse (1990) işini anlamlı bulmayan veya daha az anlamlı bulan işgörenlerin işe olan ilgisinin de düşük olacağını (Spreitzer ve öte., 1997: 683) öne sürmektedir. Dolayısıyla işine ilgisi olmayan bir işgörenden yüksek performans beklemek mümkün değildir. Güçlendirme ile ilgili algılama farklılıkları, işgörenlerin ortaya koydukları ürün/hizmetin kalitesini etkilemektedir. İşlerini anlamlı bulan, işleri ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip, işi ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilen ve işler üzerinde bir etkiye sahip olduğunu hisseden işgörenler, bunları hissetmeyenlere göre daha yüksek performans göstereceklerdir (Sigler ve Pearson, 2000: 32).

Thomas ve Tymon (1994) işlerini nasıl yapabilecekleri konusunda söz hakkına sahip (özerklik) işgörenlerin, diğerlerine nazaran daha yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Liden ve arkadaşları (1993) tarafından yapılan benzer bir başka çalışmada ise, işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip işgörenlerin, daha az kontrole sahip olanlara göre daha yüksek performans gösterdikleri belirlenmiştir (Spreitzer ve öte., 1997: 685). Ashforth (1989)'a göre, işgörenler içinde buldukları sistem üzerinde etkili olacaklarına ve örgütsel sonuçları etkileyebileceklerine inanırlarsa, işleri vasıtasıyla sistem üzerinde gerçekten etkili olacaklar ve daha etkili görüleceklerdir (Spreitzer ve öte., 1997: 686).

Spreitzer (1995) güçlendirme algıları ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylemektedir. Buna göre yüksek güçlendirme algısına sahip işgörenler diğerlerine göre daha iyi performans ortaya koymaktadırlar. Bu konudaki bir diğer çalışmada Kirkman ve Rosen (1999) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada güçlendirildiğini hisseden takımların bu duygudan yoksun takımlara göre daha üretken oldukları sonucuna varılmıştır (Sigler ve Pearson, 2000: 32).

Konuyla ilgili tüm bu açıklamalardan hareketle araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırma kapsamında test edilen hipotezler ise şunlardır:

- H₁.** İşin anlamlılığı işgören performansı ile pozitif ilişkilidir.
- H₂.** İşgörenin yetkinlik duygusu işgören performansı ile pozitif ilişkilidir.
- H₃.** İşgörenin özerklik duygusu işgören performansı ile pozitif ilişkilidir.
- H₄.** İşgörenin etkililik duygusu işgören performansı ile pozitif ilişkilidir.

5. Metodoloji ve Verilerin Analizi

5.1. 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 amacıyla 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 alınmamış 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. Söz konusu 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 geri iadesinin sağlanması suretiyle toplanmıştır.

53 kamu üniversitesi arasından tesadüfi olarak belirlenen 13 üniversite ana kütleyi %24.5 oranında temsil etmektedir. Belirlenen 13 üniversiteye yönelik hazırlanan 500 adet anket formu söz konusu 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.

5.2. Değişkenlerin Ölçülmesi

Araştırmanın temel değişkeni olan güçlendirme ölçeği Spreitzer (1995)'den alınan 12 ifadeden oluşmaktadır. Güçlendirmenin dört boyutundan her birinin ölçülmesinde üçer ifade kullanılmıştır. İşgören performansı ise Sigler ve Pearson (2000)'ın, Kirkman ve Rosen (1999)'dan aldığı 4 ifade ile ölçülmüştür.

Spreitzer'ın (1995) güçlendirme ölçeği literatürde en sık başvurulan ölçek olma özelliğine sahiptir. Söz konusu ölçek, Spreitzer ve arkadaşları tarafından Amerika'nın en büyük 500 firmasındaki orta düzey yöneticiler (Spreitzer ve öte., 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: 703-722) uygulanmıştır. Performans ölçeği ise önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış 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 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 son haline getirilmiştir.

5.3. Faktör Analizleri

5.3.1. İşgören Performansı ile İlgili Faktör Analizleri

İşgören performansına ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur. Tablo 1'de görüleceği üzere akademisyenlere yöneltilen performansa ilişkin ifadeler üzerinde yapılan analizde faktör yükleri ,781 ile ,847 arasında değişmektedir.

Tablo 1. İşgören Performansı ile İlgili Faktör Yükleri

SORULAR	FAKTÖRLER	
	1	
-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,807	
-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,847	
-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	,816	
-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,781	

5.3.2. Güçlendirme Algılarına İlişkin Faktör Analizleri

Güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla akademisyenlere 12 soru sorulmuştur. Bu ölçeğe uygulanan faktör analizinden elde edilen faktör yükleri Tablo 2'de görülmektedir. Buna göre güçlendirme algılarından anlam ve yetkinliğin aynı faktöre yüklenmesi sonucu, dört olması beklenen faktör sayısı üçe düşmüştür.

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

Faktör yüklerinin yüksek çıkması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, diğer bir ifadeyle soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve toplam varyansın güçlendirme algılarında % 53' ile % 93'ünü, işgören performansında ise % 78 ile % 84'ünü açıkladığını göstermektedir.

5.4. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach α değeri kullanılmıştır. Tablo 3'de görüleceği üzere işgören performansı ve güçlendirme algılarından her birinin Alfa güvenilirlikleri ayrı ayrı hesaplanmış ve tüm güvenilirliklerin literatürde kabul gören 0.70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
Anlam-Yetkinlik	6	,8728
Özerklik	3	,8106
Etki	3	,9427
İşgören Performansı	4	,8277

5.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde güçlendirme algıları ve işgören performansı arasındaki bire-bir ilişkileri temsil eden Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Analiz sonuçları, işgören performansı ile en güçlü ilişkiye sahip boyutun anlam-yetkinlik boyutu ($r = .555$) olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle, her ne kadar korelasyon katsayısı ($.555$), istatistiki olarak anlamlı çıkmış olsa da, bu katsayıyı kullanarak hesaplanan belirlilik katsayısı değeri (r^2) yaklaşık olarak $0,31$ 'dir. Buna göre; değişkenlere sadece ikili olarak bakıldığında, anlam-yetkinlik değişkeni, işgören performansında ortaya çıkan değişimin % 31 'lik kısmını açıklamaktadır. Diğer değişkenlerin korelasyon katsayıları incelendiğinde ise, özerklik ($.380$) ve etki ($.211$) boyutları da tıpkı anlam-yetkinlik gibi işgören performansı ile istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) ve pozitif bir ilişkiye sahiptir. Dolayısıyla anlam-yetkinlik, özerklik ve etki değişkenlerinde meydana gelen bir artışın, işgören performansını artıracaklarını söylemek mümkündür.

Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ANL-YET	ÖZRK	ETK	İŞG-PER
ANL-YET	1,000			
ÖZRK	,395**	1,000		
ETK	,181**	,344**	1,000	
İŞG-PER	,555**	,380**	,211**	1,000
Top.(N)	403	403	403	403

*Not: **p<0.01 düzeyinde anlamlı*

ANL-YET: Anlam-Yetkinlik; ÖZRK: Özerklik; ETK: Etki; İŞG-PER: İşgören Performansı

5.6. Regresyon Analizi ve Hipotez Testi

Güçlendirmeyi oluşturan algısal boyutların işgören performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla kurulan regresyon modelinin F değeri $69,083$, anlamlılık düzeyi $p < 0,01$ 'dir. Üç boyutun tamamı işgören performansını % $33,9$ oranında (düzeltilmiş R^2) açıklamaktadır. Bu oran zaman serileri için düşük sayılabilir ancak, yatay kesit verilerinin kullanıldığı araştırmalarda, tıpkı bu çalışmada olduğu gibi, model uygun olduğu halde R^2 düşük çıkabilmektedir (Tarı, 2005: 45).

Tablo 5. Regresyon Analizi Sonuçları

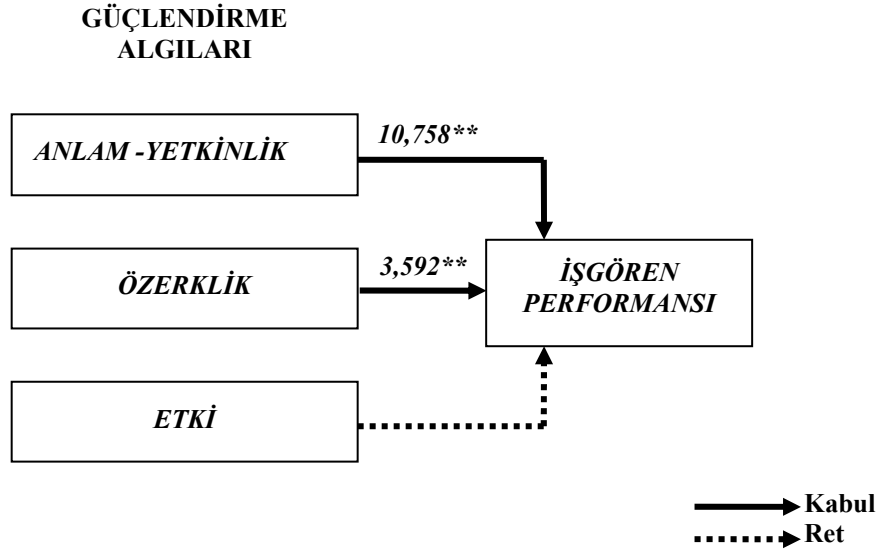
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN		
	İşgören Performansı		
	β	t	Sig.
Sabit		3,937	,000
Anlam-Yetkinlik	,478	10,758**	,000
Özerklik	,167	3,592**	,000
Etki	,066	1,528	,127
F	69,083**		
R^2	,344		
$dzlR^2$,339		

***p<0.01 düzeyinde anlamlı.*

Analiz sonuçlarına göre anlam-yetkinlik ($\beta = ,478$; $p < 0,01$) boyutu işgören performansı üzerinde en güçlü etkiye sahip bağımsız değişkendir. Özerklik ($\beta =$

,167; $p < 0.01$) boyutu da anlam-yetkinlik düzeyinde olmasa da işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir. Etki boyutunun, işgören performansı üzerindeki etkisi de pozitifdir ancak, buna ilişkin hesaplanan katsayı beklenmedik bir şekilde istatistiki olarak anlamlı çıkmamıştır.

Şekil 2 de, ileri sürülen hipotezlerin ret ve kabul durumları t değerleriyle birlikte araştırma modeli üzerinde şematik olarak sunulmuştur. Kabul edilen hipotezler düz, reddedilen hipotezler ise kesik çizgilerle gösterilmiştir.



Şekil 2. Hipotez Sonuçlarının Şematik Gösterimi

6. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma işgörenlerin güçlendirme algılarının, onların performansına nasıl yansıdığını ortaya koymaktadır. Daha spesifik bir ifadeyle “işgören performansını artırmada güçlendirme algılarının rolü nedir?” sorusuna kamu üniversiteleri adına cevap aramaktadır. Analiz sonuçlarına göre anlam-yetkinlik ve özerklik boyutları işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ancak etki boyutunun performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Fulford ve Enz (1995) tarafından yapılan araştırmada tatmin, performans, bağlılık ve hizmet sunumunun anlam, yetkinlik ve etki boyutlarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Hançer ve George, 2003: 96). Bu çalışmada da literatüre paralel olarak anlam-yetkinlik boyutu işgören performansını artırmaktadır. Çünkü anlam, bir görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değer, yetkinlik ise, bireyin işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Bu nedenle şayet bir işgören yaptığı işi önemli buluyor ve o işi başaracağı konusunda yeteneklerine güveniyorsa, göstereceği performans düzeyinin artması beklenen sonuçtur.

Thomas ve Tymon (1994) işlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunda söz hakkına sahip işgörenlerin, Liden ve arkadaşları (1993) ise, işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olanların, diğerlerine nazaran daha yüksek performans gösterdiklerini

ifade etmektedirler (Spreitzer ve öte., 1997: 685). Çalışmanın literatür ile uyumlu sonuçlarından biri de özerkliğin işgören performansını olumlu yönde etkilemesidir. Özerklik, işte atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür (Spreitzer ve öte., 1999: 512). Dolayısıyla bu özgürlüğe sahip olan ve inisiyatif kullanabilen bir işgörenin özgüveninin arttığını ve bu durumun yüksek performansa neden olduğunu söylemek mümkündür.

İlgili literatür ile çelişen ve sürpriz sayılabilecek tek sonuç etki boyutunun işgören performansını üzerinde herhangi bir etkisinin bulunamamış olmasıdır. Kendisini örgütsel sonuçları etkileyebilecek güçte hisseden bir işgörenin daha yüksek performans göstermesi beklenirken, iki değişken arasında herhangi bir etkileşim tespit edilememiştir. Bu sonucun, güçlendirme ölçeğinin birbirine yakın ifadelerden oluşması ve katılımcıların ifadeler arasındaki küçük farklara dikkat etmeden verdikleri cevaplardan kaynaklanmış olma ihtimali yüksektir. Bu nedenle anlam-yetkinlik ve özerklik, etki boyutunun bağımlı değişken üzerindeki etkisini gidermiş olabilir. Bu sonuca rağmen, etki boyutunun işgören performansını hiçbir şekilde etkilemediğini söylemek ve bu sonucu genellemek için aceleci davranmamak gerekir. Tam aksine, izleyen araştırmacıların iki değişken arasındaki ilişkiyi farklı örneklemeler üzerinde yeniden test etmeleri daha isabetli sonuçların elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bir örgüt ancak işgörenlerin gösterdiği performans kadar iyi olabilir. Çünkü, işgören performansı örgütsel başarının en önemli belirleyicilerindedir. Başka bir deyişle bireysel performansın yönlendirilmesi ve artırılması, örgütün performansını da artıracaktır. Bunu sağlamanın yolu ise, işgörenlerin yaptıkları işi anlamlı bulacakları, kendilerini yetkin ve özerk hissedebilecekleri bir çalışma ortamı yaratmak ve performansı sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir sistem kurmaktan geçmektedir. Bu noktada en önemli görev de, kuşkusuz yöneticilere düşmektedir.

Referanslar

- APPELBAUM, S.H., HEBERT, D., LEROUX, S. (1999). Empowerment : power, culture and leadership - a strategy or fad for the Millennium?. *Journal of Workplace Learning:Employee Counselling Today*, Vol.11, no.7, pp.235-239.
- ARGON, T., EREN, A., (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara, Nobel.
- BENLİGİRAY, S. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- BOLAT, T. (2003). Personeli güçlendirme : davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve yönetim kavramlarıyla karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, cilt 17, sayı 3-4, 199-219.ss.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N. (1998). The Empowerment process : integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, Vol.13, no.3, pp.471-482.
- CUNNINGHAM, I., HYMAN, J., BALDRIG, C. (1996). Empowerment : the power to do what?. *Industrial Relations Journal*, Vol.27,no.2, pp. 143-154.
- ERSTAD, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.9, no.7, pp. 325-333.
- HALES, C., KLIDAS, A. (1998). Empowerment in five-stars hotels : choice, voice or rhetoric?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.10, no.3, pp. 88-95.

- HANÇER, M., GEORGE, R.T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. *Hospitality Management*, Vol.22, pp.3 -16.
- HONOLD, L. (1997). A Review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, Vol.5, no.4, pp. 202-212.
- HU, S.L. Y., 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*, Vol.20, no.4, pp.365-382.
- LEE, M., KOH, J.(2001). Is empowerment really a new concept?. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, no.4, pp.684-695.
- PECCEI, R., ROSENTHAL, P. (2001) Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, Vol.38, no.6, pp.831-857.
- SIGLER, T.H., PEARSON, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, Vol.5, pp.27-52.
- SPREITZER, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol.38, no.5, pp.1442-1465.
- SPREITZER, G. M., KIZILOS, M. A., NASON, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, Vol.23, No.5, pp.679-704.
- SPREITZER, G.M., DE JANASZ, S.C., QUIN, R.E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp.511-526
- TARI, R., (2005). *Ekonometri*, 3.bs, İzmit, Kocaeli Üniversitesi.
- THOMAS, K.W., VELTHOUSE, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, Vol.15, no.4, pp. 666-681.
- WILKINSON, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personel Review*, Vol.27, no.1, pp. 40-56.