

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI VE BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Güler SAĞLAM ARI

(Dr., Gazi Üniversitesi, Tic. ve Tur. Eğitim Fakültesi, Gölbaşı Kampüsü, ANKARA)
gsaglam@gazi.edu.tr

Azize ERGENELİ

(Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06532, ANKARA)
ergeneli@hotmail.com)

Özet:

Bu çalışmada, psikolojik güçlendirme algısı ile bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Kamu ve özel sektörde yer alan bankalarda şube müdürü, müdür yardımcısı ve şef pozisyonunda görev yapmakta olan 223 kişiden anket yoluyla bilgi toplanmıştır. İstatistiksel analiz sonucunda örgütsel bağlılıkla cinsiyet, yönetsel pozisyon, ve çalışma süresinin ilişkisinin olduğu ancak eğitim düzeyinin ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Öte yandan psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında da güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Abstract:

The Impact of Psychological Empowerment Perception and Some Demographic Variables to Organizational Commitment

This research has been undertaken to determine the relationship among psychological empowerment, certain demographic variables and organizational commitment. A total number of 223 bank administrators, working in public and private sectors, including branch managers, vice managers and chiefs were evaluated through a questionnaire. Statistical analysis of the data revealed that organizational commitment has a significant relation with gender, managerial position, years of experience but not with educational level. Furthermore, perception of psychological empowerment and organizational commitment were found to be strongly related.

Anahtar Sözcükler: Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık, bankacılık, yönetim pozisyonları, cinsiyet.

Keywords: Psychological empowerment, organizational commitment, banking, management positions, gender.

GİRİŞ

Örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılma niyeti, performans ve verimliliğe olan etkileri nedeniyle işletmecilik ve özellikle örgütsel davranış literatüründe sıklıkla tartışılan bir konudur. Örgütlerin çalışanları için yaptıkları her tür yatırım, bağlılığın az olması ya da bunun sonucunda bireyin örgütten ayrılması ile birer kayba dönüşmektedir. Eğitim gibi görece hesaplanabilir maliyetlere ek olarak, personelin o güne değin edindiği tecrübelerini de beraberinde götürmesi ölçülemeyen bir maliyet oluşturmaktadır. Her yeni gelen personel için yeni bir alışma ve deneyim süreci söz konusu olduğu için özellikle istenen şey, performansı yüksek olan personelin örgütsel bağlılığının yüksek olmasıdır. Bu nedenle yönetim literatüründe örgütsel bağlılığa etki eden unsurları belirlemeye çalışan pek çok araştırma bulunmaktadır.

Personelin kendisini güçlendirilmiş hissetmesi anlamına gelen psikolojik güçlendirme bazı tutumsal değişikliklerle birlikte davranışlara da yansımaktadır. Bu çalışmada, hizmet sektörü içinde yer alan banka personelinde psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığı artırıp artırmadığı sorgulanmaktadır. Bu amaçla öncelikle örgütsel bağlılık ile ilgili teorik bir çerçeve çizilecek daha sonra, personel güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ayırımından söz edilecektir. Buna ek olarak hizmet sektöründe personel güçlendirme ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalardan söz edilecektir. Bundan sonra hem kamu hem özel sektör bankalarından şube müdürü, müdür yardımcısı ve şef pozisyonundaki banka yöneticilerinden elde edilen bulgularla psikolojik güçlendirme algısının örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel davranış alanında önemli bir yere sahip konulardan biri de örgütsel bağlılık kavramıdır. Kavram temel olarak personelin çalıştığı örgüte karşı tepkilerini ve duygularını yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık literatürde, işgücü devri, devamsızlık, işe geç kalma ve örgütten ayrılma isteği gibi önemli göstergelerle ele alınmaktadır. Buna göre personel örgüte ne kadar bağlı ise sözü edilen bu olumsuz sonuçların o kadar az gerçekleşeceği düşünülmektedir. Personeli örgütte tutma ve bağlılığı artırma çabalarından beklenen ise, örgüte duyulan bağlılığın olumlu sonuçlara yol açması, ayrıca örgütte sosyalleşen, örgüt kültürüne uyumlu, işi öğrenmiş ve deneyim kazanmış personelin sağladığı katkılardır.

Örgütsel bağlılık, bireyin görev aldığı örgütün amaçları ve değerlerini kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi konusunda

gönüllü bir biçimde çaba harcaması, örgüt üyeliğini sürdürmeye güçlü bir biçimde istekli olması olarak tanımlanmaktadır (Porter vd., 1974). Buna göre örgütsel bağlılık sadece bir tutumu değil, sonuçları ile bir davranışı da yansıtmaktadır (Nijhof, vd, 1998: 243). Örgütsel bağlılık türleri konusunda literatürde bazı ayrımlar yapılmıştır. Bu ayrımlar daha çok “bir birey niçin çalıştığı örgütte kalmaktadır” sorusunu yanıtlar niteliktedir. Bu ayrımlardan birisine göre örgütsel bağlılık; örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve biçimsel bağlılık olarak belirlenmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1).

Duygusal bağlılık, örgüte karşı olumlu duygular içinde olma, özdeşleşme ve katılım olarak ifade edilmektedir. Burada, örgüt üyeliğinden kaynaklanan bir ait olma duygusu da söz konusudur. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler düşünülerek hissedilen bir bağlılık türüdür. Örgüte o güne değin yapılan maddi ve manevi yatırımlar, bir başka deyişle katkılar ile örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin karşılaştırması yapılmaktadır. Bu bağlılık türü için “rasyonel bağlılık” ifadesi de kullanılmaktadır. Biçimsel bağlılık ise, personelin örgütte kalma yükümlülüğü hissetmesidir. Bu tür bir bağlılıkta örgütte kalma ahlaki nedenlerle “doğru” ve “yapılması gereken” bir davranıştır. Bu tarz bir yükümlülük hisseden birey, sadakatin bir erdem olduğuna inanmaktadır. Biçimsel bağlılık bireyin aile içindeki, toplumsal kültürdeki ve örgüt içindeki sosyalizasyonunun bir sonucudur. Bu üç örgütsel bağlılık ayrımını netleştirmek açısından şöyle bir benzetme yapılabilir: Duygusal bağlılık hisseden birey örgütte kalır çünkü bunu “istemektedir”; devamlılık bağlılığı hisseden birey örgütte kalır çünkü buna “ihtiyacı vardır”; biçimsel bağlılık hisseden birey örgütte kalır çünkü “bunu yapmakla yükümlü olduğunu hissetmektedir” (Allen ve Meyer, 1990: 1-4).

Literatürdeki örgütsel bağlılık sınıflamalarına bakıldığında, personelin bir şekilde örgütte bulunmasının nedenlerinin araştırıldığı görülmektedir. Oysa bazı yazarlara göre “çalışanın işinde ne yaptığı işinde kalmasından daha önemlidir” (Allen ve Meyer, 1990:15).

Örgütsel bağlılığın üç unsuru özdeşleşme, katılım ve sadakat olarak belirlenmektedir (Cook ve Wall, 1980: 40). Özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgütten gurur duymasıdır. Diğer bir deyişle örgütün değer ve amaçlarını içselleştirmesidir. Katılım, bireyin işin gerektirdiği rol faaliyetlerini psikolojik olarak benimsemesi; sadakat ise, bireyin kendisini örgüte ait hissetmesi, örgütte “kalma isteği” duymasıdır. Öte yandan Nijhof ve arkadaşları (1998) bağlılığın belirgin özelliklerinin, örgütün değerlerine inanmak ve kabul etmek, örgütün iyiliği için güçlü bir biçimde çaba gösterme isteğinde olmak ve örgütte kalma isteği duymak olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu özellikler bağlılığın sadece bir tutum değil aynı zamanda bir davranış olduğunu da göstermektedir (Nijhof vd.,

1998: 243). Burada, yukarıda yapılan örgütsel bağlılık ayırımlarından duygusal bağlılığa daha yakın bir tanımlamanın benimsendiği söylenebilir.

Bağlılıkla ilgili çoğu çalışmada örgütün bütünü için bir değerlendirme yapılmakla birlikte bazı çalışmalarda, işe bağlılık ile örgütsel bağlılık birbirinden ayrılmaktadır. İşe bağlılık, bireyin gerçekleştirdiği ve sahip olduğu iş ile özdeşleşme, işe kendini katma ve bütünleşme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılıkta ise temel unsur örgüttür (Çakır, 2001: 43).

Buraya kadar belirtilenler kapsamında, örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar, bireysel özellikler, işle ilgili özellikler ve örgütsel özellikler olarak sıralanabilmektedir (Nijhof vd., 1998: 243-4). Bireysel özellikler yaş, cinsiyet, eğitim, örgütte bulunma süresi, belli bir pozisyonda bulunma süresi gibi demografik bazı özellikleri içermektedir. İşle ilgili özellikler, görevin gerektirdiği bilgi ve yetenek çeşitliliği, özerklik, işin sorumluluğu, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler gibi unsurlardır. Örgütsel özellikler ise, örgüt büyüklüğü ve yapısı, çalışma koşulları ve çalışma saatleri, kariyer olanakları, ücret miktarı ve ücret sistemi, yönetim tarzı ve yönetime katılma olanakları ile örgüt kültürü gibi örgütten kaynaklanan bazı durumlar ve özelliklerdir (Nijhof vd., 1998; Çakır, 2001: 80-156).

Literatürde örgütsel bağlılıkla bireylerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalarda birbirleriyle farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Mathieu ve Zajac'ın (1990) 124 ampirik makaleye dayalı meta-analiz¹ çalışması sonucunda, kadınların erkeklere oranla örgütlerine daha bağlı oldukları, bireylerin yaşları, örgütte kalma süreleri arttıkça ve pozisyonları yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının arttığı ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğu gözlenmiş, eğitim düzeyindeki yükselmenin örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna varılmıştır. Steers'in (2002: 305) yaptığı bir çalışmada da örgütsel bağlılığın yaş ile doğrusal olarak arttığı, buna karşın eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Öte yandan Gümüş, Hamarat ve Erdem (2003: 994-6), Ege ve Akdeniz bölgesindeki otel işletmelerinde yönetici ve çalışan düzeyindeki bireyler üzerinde yaptıkları çalışmada cinsiyet ve eğitim açısından örgütsel bağlılığın farklılık yaratmadığını ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada yöneticilerin, yönetici olmayan çalışanlara göre daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Diğer taraftan, çalışma kapsamına alınan otel çalışanlarından 10 yıldan fazla bir süreden beri çalışmakta olanların, 11 yılın altında bir süreden beri çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık sergiledikleri ortaya konulmuş, böylece yaş artışına bağlı olarak örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna varılmıştır.

2. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI

Güçlendirme konusunda pek çok yayın, inceleme, araştırma bulunmasına karşın, kavram için ulaşılmış ve üzerinde görüş birliğine varılmış ortak bir tanım bulunmamaktadır. Personel güçlendirme ile ilgili var olan literatür incelendiğinde, güçlendirmenin iki farklı açıdan ele alındığı görülmektedir: İlkinde güçlendirme asta güç, denetim ve yetki veren yönetici faaliyet ve uygulamaları olarak nitelendirilmektedir. Bu yaklaşımı temel alan çalışmalar güçlendirmeyi, katılımın bir türü olarak algılamakta, örgütlerde gücün, daha az güce sahip olanlara aktarımı olarak ifade etmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyenler güçlendirmeyi, istenen amaç ve sonuçlara ulaşmak için, personele örgüt kaynaklarını kullanma ve denetleme hakkı veren yönetim faaliyet ve uygulamaları olarak ele almaktadırlar (Neihoff vd., 2001). Toplam kalite yönetimi ve kaliteyi artırma çabalarında, iç ve dış müşteri tatminini dikkate alma, sürekli iyileştirme gibi uygulamaların yanı sıra, bir işi en iyi onu yapanın bileceği düşüncesi önemli rol oynamaktadır. Buna göre süreçte yer alan her bir personelin kendi işi ile ilgili kararları almaya yeterli olduğu, gerekirse üretim sürecini durdurabilecek yetkilere sahip olması gerektiği öne sürülmektedir. Bu durumda yöneticiler personeli bazı yetkilerle donatmalıdırlar. Yönetimsel uygulamalar çerçevesinde güçlendirmeyi ele alan çalışmalarda üzerinde durulan konu yönetimin çaba ve girişimleridir. Buna göre personel güçlendirme, bir “yönetici davranışı” olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar bazı çalışmalarda “ilişkisel” yaklaşım olarak da ifade edilmektedir (Lee ve Koh, 2001: 686; Hardy ve Leiba-O’Sullivan, 1998: 463). Bu tarz bir düşünüşle çalışanların güçlendirilmesi kavramı, onların karar alma sürecindeki katılım düzeylerinin artırılması, gücün ve yetkinin dağıtılarak işin yapılmasını güçleştiren bağımlılıkların azaltılması olarak ifade edilmektedir. Bu uygulamalar ile çalışanın, karar alma sürecinin bir parçası haline gelmesine izin verilmekte böylece gücün dağıtılması sağlanmaktadır. Bu anlamda, personeli örgütün bütünü içinde katılıma cesaretlendirme fikri, güçlendirmenin temelini oluşturmaktadır (Daft, 1998: 449; Hardy ve Leiba- O’Sullivan, 1998: 463). Diğer bir tanıma göre personel güçlendirme, personelin bulunduğu düzeyde sorun çözme kapasitesini artırmak, tüm potansiyelini ortaya koymaya yardım etmek şeklinde açıklanmaktadır (Klagge, 1998). Bunların yanı sıra personel güçlendirme konusunda bilinen araştırmalardan olan Bowen ve Lawler (1992: 32) personel güçlendirmeyi, hiyerarşide alt düzeyde yer alan personel ile örgüt performansı hakkındaki bilgileri paylaşma, personeli örgüt performansına göre ödüllendirme, örgütün yönelim ve performansını etkileyecek bilgileri personele sunma ve ilgili kararları alma gücünü personele verme olarak tanımlamaktadırlar. Görülebileceği gibi, personel güçlendirme temelde bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Bu da çalışanlara ve işe bakışta temel değişimler önermektedir. Tüm bu tanımlarda ortak olan bir diğer nokta, bazı

şeylere, yönetimce izin verilmesi ve bazı koşulların yönetimce sağlanması konusunun vurgulanmasıdır.

İlişkisel yaklaşım açısından personel güçlendirme, önder veya yöneticinin gücünü astları ile paylaştığı yönetsel uygulamalar şeklinde ele alınmakta ve katılımcı teknikler üzerinde durulmaktadır. Ancak “yetki ve kaynaklar paylaştırıldığında otomatik olarak astlar güçlendirilmiş olur mu?” ya da “güçlendirme teknikleri sadece katılımı ve örgüt kaynaklarını paylaşmayı sağlamak mıdır?” gibi sorular güçlendirme kavramını, yönetsel uygulamalar boyutundan, astların algılamaları boyutuna taşımaktadır. Bu doğrultuda da İngilizce “empower” fiili için “devretmek” değil, “yetkin kılmak” karşılığı kullanılmaktadır. Buna göre, yetki devri ve kaynak paylaşımının, astları güçlendirme ve yetkin kılmada, sadece bir durumu yansıtmakta olduğu, bu anlamda güçlendirmeyi artırabileceği ancak zorunlu olmadığı savunulmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988). Bu çerçevede personel güçlendirme konusunda literatürde var olan ikinci yaklaşım, çalışanların bakış açısından ve algılarından hareket etmektedir. Bu yaklaşım, personelin içsel doğasına yönelmektedir. Kişi, kendisini güçlendirilmiş hissetmeden, güçlendirme gerçekleşmiş sayılmamaktadır. Örneğin örgüt, personelin özerk davranmasına izin vermiş olabilir, fakat bunu kullanacak kişi, kendisinin bu şekilde hareket edebileceğine inanmıyorsa, sonuç bundan etkilenecektir.

Güçlendirme ile ilgili bu yaklaşımı benimseyen yazarlar, çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğini ifade eden “*psikolojik güçlendirme*” kavramı üzerinde durmaktadırlar. Güçlendirmeye ast açısından yaklaşan teorisyenlere göre güçlendirme, “astın psikolojik durumu”nu yansıtmaktadır. Bu konuda çalışan Thomas ve Velthouse (1990) yönetsel uygulamalar gibi durumsal koşullara yaklaşım ile iş görevlerine ilişkin bilişleri birbirinden ayırmaktadırlar. Bu yaklaşım literatürde, “bilişsel” ya da “güdüsel” yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Burada, gücün devredilmesinden çok, açık iletişim, stres ve kaygıyı azaltacak duygusal destek, bağlılığı ve katılımı artıracak ilham verici amaçlar koymak gibi soyut unsurlar daha ön plana çıkarılmaktadır. Güçlendirmede güdüsel yaklaşım, çalışanın işi ve iş çevresi üzerinde denetim ve seçme imkanı olduğunun farkında olmasını, böylece içsel etki duygusunu artırmasını hedeflemektedir. Burada kişinin güdüsel anlamda güç ve denetim ihtiyacı doyurulmaktadır (Hardy ve Leiba O’Sullivan, 1998: 464-5).

Psikolojik güçlendirme, güçsüzlüğü artıran durumları tanımlayarak, hem biçimsel örgüt süreçleri, hem de etkili olmayı sağlayan biçimsel olmayan teknikler yardımıyla, örgüt üyeleri arasında öz-etki duygusunu artırma süreci olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik güçlendirme, öz-etki inancını artırma ve kişisel güçsüzlük duygusunu azaltmak doğrultusunda bir süreçtir. Kişisel öz-

etki inancının artırılarak, beklenti teorisindeki çaba- performans beklentisine gönderme yapılmakta, personel güçlendirildiğinde, bu beklentinin yükseltildiği, buna karşın performans- sonuç bağlantısı yönünde bir durum içermediği savunulmaktadır. Personelin kişisel fayda beklentisi yükseltilerek, “yapabilirim” tutumu gelişmektedir. Kişinin kendi etkililiğine inanma gücü, içinde bulunduğu durumlarla baş edebilmesini de etkilemektedir. (Conger ve Kanungo, 1988: 474-6).

Bireyde psikolojik güçlendirme algısının dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar anlam, yeterlilik, seçim ve etki’dir. Psikolojik güçlendirme algısının ilk boyutu olan anlam; bireyin kendi görevinin amacına ilişkin değer ile, kendi ideallerini ve standartlarını karşılaştırdığında, işe ilişkin rol, inanç ve davranışlar arasındaki uyuma ilişkin algısını yansıtmaktadır. Yeterlilik boyutu; personelin çaba gösterdiğinde, görevi başarabileceğine ilişkin kendisi ile ilgili olumlu değerlendirmelerini içermektedir. Burada kastedilen şey, bireyin “yeterliyim yapabilirim” hissine sahip olmasıdır. Bu çerçevede personel güçlendirmenin bu boyutu bireyin kendi kapasitesine olan inancını temsil etmektedir. Seçim boyutu; personelin eylemleri düzenleme ve yönlendirme seçeneği bulunduğuna dair, duygu ve inancını simgelemektedir. Bu unsur özerk davranma olarak da ifade edilmektedir. Algılanan seçim duygusu, esneklik, yaratıcılık, inisiyatif, rahatlık ve olguları düzenleme olanağı vermektedir. Birey, olayları denetleyemiyorsa, baskı, duygusal sıkıntı ve öz-etki duygusunda azalma ortaya çıkabilmektedir Etki boyutu; görevin amacı başarıldığında, “fark yaratmak” anlamında kullanılmaktadır. Personel işe ilişkin stratejik, yönetsel ve işlemsel sonuçları etkileyebildiği ölçüde, kendisini güçlendirilmiş hissetmektedir. Bu dört boyut birlikte olduklarında, bireyde psikolojik bir durum olarak güç ve denetim ihtiyacının tatmin edildiği duygusunu yaratmakta, böylece bireyin kendini güçlendirilmiş hissetmesini sağlamaktadırlar (Thomas ve Velthouse, 1990). Bu açıklamalar doğrultusunda psikolojik güçlendirme, bireyin işini anlamlı bulması, işinde yeterli olduğunu hissetmesi, işte karar verme fırsatları bulunduğunu ve işinde etkili olduğunu düşünmesi şeklinde ifade edilebilir.

Hem ilişkisel hem de güdüsel yaklaşımı bütünleştiren bir tanıma göre personel güçlendirme, yöneticinin güçlendirmeye dönük davranışlarından etkilenen astın işe ilişkin anlam, yeterlilik, kendi başına iş yapabilme ve etkili olmakla ilgili algılamasını yansıtan, psikolojik durumu olarak ifade edilmektedir (Lee ve Koh, 2001: 686) Daha geniş olarak personel güçlendirme; çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, öncülük yaparak harekete geçme arzusu duydukları, olayları denetleyebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda, uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan, uygulama ve koşulları ifade etmektedir (Koçel, 1998: 300).

Yapılan çalışmalar, personel güçlendirme uygulamalarının satış ve karlılıkta artışa, maliyetlerde azalmaya yol açtığını, personelin iş tatminini, bağlılığını, performansını ve üretim artışını olumlu etkilediğini, müşteri şikayetlerini azalttığını ortaya koymaktadır (D'annunzio ve McAndrew, 1999; Siegall ve Gardner, 2000; Alan ve Sashkin, 2002). Personel güçlendirmenin örgütsel yararları, etkililikte ve müşteri odaklılıkta artış, sorun çözümede daha etkili davranışlar ve sorunlardan korunma, işlevler arası eşgüdümün artması olarak sıralanmaktadır. Güçlendirme uygulamaları sonucunda, personelin kazançları; motivasyonunun, kişisel gücünün, etki ve öz-etki duygusunun artması, kişisel potansiyelini kullanabilmenin getirdiği doyum ve ek sorumluluklar olarak sayılabilmektedir (Klagge, 1998:548-59).

Bowen ve Lawler (1992), çalışmalarında, hizmet sektörü çalışanlarında, personel güçlendirmenin yararları olarak, müşteri talep ve şikayetlerine hızlı cevap verme, müşteri memnuniyetinin artması, çalışanın işi ve kendisi ile ilgili daha iyi duygular içinde olması, müşterilerle daha sıcak ve istekle etkileşim kurması, yeni ürün ve yöntemler konusunda fikir geliştirmesini saymaktadırlar. Yöneticilerin personel güçlendirme ile ilgili görüşlerinin ortaya konulduğu bir çalışmada, personel güçlendirmenin, örgüte yararlarının, personelin örgüt ihtiyaçlarının farkına varması, kademe azaltmanın getirdiği maliyet üstünlükleri, personelin fikirlerinde ve kaliteye ilişkin gelişmelerde artış olması, kalitenin belirgin biçimde iyileşmesi, üretkenlik ve karlılık artışı olduğu öne sürülmektedir. Uygulamaların personel için üstünlükleri olarak, iş tatmininde artış olması, görevler üzerinde personelin kişisel denetiminin artması ve özgüven duygusunun gelişmesi sayılmaktadır (D'annunzio ve McAndrew, 1999).

3. ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Literatürde örgütsel bağlılık ve personeli güçlendirme çabaları ile ilgili alan çalışmaları yer almaktadır. Psikolojik güçlendirme algısının, örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmalarda bireyin işinin parçalarını anlamlı bulması ve bölümünde etkisi olduğunu hissetmesi durumunda örgüte bağlılığının artmakta olduğu sonucu elde edilmiştir (Sigler ve Pearson, 2000). Aynı çalışmada, psikolojik güçlendirme algısının tüm boyutlarının performans ile olumlu ilişkili olduğu da ortaya konulmuştur. Kanada'da, orta kademe banka yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada (Chebat ve Kollias, 2000), yöneticilerin, güçlendirme algısı arttıkça, rol belirsizliği ve rol çatışmasının azaldığı, müşterilerin özel taleplerine daha kolay cevap verilebildiği ve iş tatmininin yükseldiği ortaya konulmuştur.

Öte yandan hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada (Neihoff vd., 2001), personelin psikolojik güçlendirme algısı ile işletmeye

duyduğu sadakat arasında olumlu ilişki bulunduğu ortaya konulmaktadır. Burada sadakat ve bağlılık arasında bir ayırım yapılmakta, sadakat kavramında değerler benimsenmese de bağlılık hissedilmekte, bağlılık kavramında ise değerler ve örgüt ile fiilen gerçekleşmiş bir bütünleşmeden söz edilmektedir. Yapılan bir başka çalışmada (Neihoff vd., 2001),küçülmekte olan örgütlerde, yöneticilerin sergilemiş oldukları güçlendirme davranışlarına ilişkin personelin algısı ile personelin sergilediği sadakat ve destekleyici davranışlar arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bankacılık sektöründe birim yöneticilerinin öncü olmaları çok büyük önem taşımaktadır. Etkili birim yöneticileri, astlarının bankacılıkla ilgili davranışlarını değiştirebilmekte ve belirli davranışların yerleşmesini sağlayabilmektedirler. Bu yöneticiler, alt düzey personelin davranışlarına ilişkin bilinç oluşturma ve uygun davranışları cesaretlendirmede önemli bir role sahiptirler. Bir araştırmada bankacılık sektöründe, personel güçlendirme uygulamalarına ilişkin birim yöneticilerinin ve alt düzey personelin algıları ile hizmet kalitesi ve kazanca yönelik davranışların olumlu ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur (Flohr ve Pedersen, 2003). Bir başka çalışmada psikolojik güçlendirme unsurlarından, yeterlilik, anlam ve etkinin, çalışanların tatminini, performansını, bağlılığını ve sundukları hizmeti olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Hançer ve George, 2003). Öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada da, psikolojik güçlendirme algısı ile işe bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Wu ve Short, 1996).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada psikolojik güçlendirmede güdüsel yaklaşımı temel alan bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Araştırmada uygulama alanı olarak bankacılık sektörü seçilmiştir. Bunun nedeni, personel güçlendirme uygulamalarının, hizmet sektöründe, diğer sektörlerle göre daha önemli sonuçlar sağlamasıdır. Bu uygulamaların yararları arasında hizmet kalitesinin artışı, hizmeti karşılama süresinin kısaltılması, müşteri memnuniyetinin artırılması gibi sonuçlar sayılmaktadır. Bankacılık sektörü personel güçlendirme uygulamalarına imkan veren bir personel yapısına sahiptir. Bu sektörde yer alan işletmeler radikal değişimlerin gerçekleştiği, yeni teknoloji ve yönetim tekniklerini yakından takip eden işletmelerdir. Personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymak, bağlılığı artırabilecek etkenleri belirlemek açısından da önem taşımaktadır. Bu çalışmada banka yöneticilerinde psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar arasında personele ilişkin demografik bazı özelliklerin de olduğu tartışılmaktadır. Bu nedenle çalışmada, bu özelliklerin örgütsel bağlılığı farklılaştıracağı düşüncesi ile, yöneticilerin demografik özellikleri açısından örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişim de belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₁: Banka yöneticilerinin psikolojik güçlendirme algı düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

H₂: Banka yöneticilerinin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim, yönetsel pozisyon, bankada çalışma süresi) açısından örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₃: Banka statüsü açısından banka yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyi farklılık göstermektedir.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara merkez ve merkez ilçelerinde faaliyet gösteren, banka şubeleri oluşturmaktadır. Öncelikle Ankara merkezinde bulunan banka şubelerinin bir listesi oluşturulmuştur. Özel izin gereken banka şubeleri (örneğin, kışla ve askeri bölgeler) ve özel işlem merkezleri, 10'un altında şubeye sahip bankalar ve halen Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilen bankalar listeden çıkarılmıştır. Bu işlemlerden sonra, toplam 484 özel ve kamu banka şubelerinden oluşan, yeni bir liste hazırlanmıştır. Araştırmada, her bir şubede görev yapmakta olan, üç farklı yönetim kademesine, birden fazla ölçeğin uygulanması nedeni ile, uygulama masraf ve zamanını kısaltmak amacı ile örneklem seçme gereği duyulmuştur.

Örneklem seçiminde ilk aşama olarak, Ankara merkez ve merkez ilçelerde bulunan banka şubeleri, yoğun olarak bir arada bulunmaları ve birbirlerine yakınlıkları ölçüt alınarak, 40 bölgeye ayrılmış ve bu gruplar listelenmiştir. Ortalama olarak semt başına düşen banka sayısı 12'dir. Oluşturulan bu listelerden tesadüfi olarak 14 bölge seçilmiş ve araştırmanın, bu bölgelerdeki banka şubelerinde yapılması planlanmıştır. Verilerin toplanmasından sonra 10 banka şubesine ait anket hatalı, eksik ve kullanılamaz olduğu için, toplam 84 bankaya ilişkin bilgiler değerlendirmeye alınmıştır. Bu bankalarda, müdür, müdür yardımcısı ve şef kademelerinde görev yapmakta bulunan bireylere anket dağıtılmıştır. Daha sonra doldurulmuş olarak geri toplanan 223 anket formu araştırmanın verilerini oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan banka müdür, müdür yardımcısı ve şeflerin, soru formunda yer alan soruları, yansız ve gerçeği yansıtacak biçimde cevapladıkları varsayılmaktadır. Personeli psikolojik güçlendirme, bir durumdan diğerine geçen kişisel bir özellik değil, iş çevresince şekillenen bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket üç kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında örgütsel bağlılığı ölçmeye yarayan 9 soru yer almaktadır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Cook ve Wall'ın (1980) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. 5'li Likert tipi seçenekleri bulunan soru formunda örgütle özdeşleşme, örgüte katılma ve sadakat ölçülmektedir. Ölçekte yer alan 1., 5. ve 8. sorular, bireyin çalıştığı örgütle ne ölçüde gurur duyduğunu, kendisini ne denli örgütün bir parçası olarak hissettiğini ve bir arkadaşına bu örgütte çalışmayı tavsiye edip etmeyeceğini sorgulamaktadır. Bu sorular bireyin örgütle özdeşleşme düzeyini ölçmeye çalışmaktadır. 3., 6. ve 9. sorular, kendisine uygun gelmese de çalıştığı örgüt için bir şeyler yapma, işinde sadece kendisi için değil çalıştığı örgüt için de bir şeyler yapıyor olmaktan ve çalıştığı örgüte katkı sağlamaktan mutlu olmayı ifade etmekte ve örgüte katılımı ölçmektedir. Öte yandan soru formunun ilk kısmında yer alan 2., 4. ve 7. sorular örgütten ayrılma niyeti, finansal zorluklar içinde bile olsa örgütte kalma ve daha fazla ücret teklif edilse dahi örgütte çalışmaya devam etmeyi, dolayısı ile örgüte duyulan sadakati ölçmektedir. Skor arttıkça bireyin örgüte duyduğu bağlılığın yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu durumda olası en yüksek skor 45'dir.

Anketin ikinci kısmında psikolojik güçlendirmeyi ölçmeye yarayan sorulara yer verilmiştir. Bu amaçla, Spreitzer tarafından geliştirilen (1995, 1996) "Psikolojik Güçlendirme Algısı" soru formu kullanılmıştır. Psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarını kapsayan, her bir boyut için 3'er sorunun yer aldığı, toplam 12 sorudan oluşan bu ölçekte, Likert tipi seçenekler bulunmaktadır. Çünkü, personel güçlendirme sürekli bir değişkendir, kişi kendini güçlendirilmiş ya da güçlendirilmemiş değil az veya çok güçlendirilmiş hissetmektedir.

Buna göre, ilk üç soru bireyin işini ve işteki görevleri ne ölçüde anlamlı ve önemli bulduğunu, 4. ve 6. sorular bireyin işi başarmak için gerekli yetenek ve kapasiteye kendisinin ne ölçüde sahip olduğunu düşündüğünü, işle ilgili yeteneklerini zaman içinde ne kadar geliştirmiş olduğunu hissettiğini, 7. ve 9. sorular işin nasıl yapılacağı konusunda karar verme yetkisine ne düzeyde sahip olduğunu düşündüğünü, işin nasıl yürütüleceği konusunda kendi kararını ne ölçüde verebildiğini, işini bağımsız ve serbestçe yapma fırsatına sahip olduğunu ne düzeyde hissettiğini, 10. ve 12. sorular ise çalıştığı bölümde olup bitenleri ne

düzeyde kontrol edebildiğini ve etkileyebildiğini hissettiğini ölçmektedir. Orijinal ölçekte, her bir soru için “1=kesinlikle katılmıyorum ile 7=tamamen katılıyorum” arasında 7’li bir ölçüm yapılmaktadır. Ancak, bu çalışmada, 7’li ölçekte yer alan ifadelerin Türkçe’ye aktarılmasında yaşanan zorluklar ve Türkçe ifade güçlükleri nedeniyle, 5’li Likert şekline dönüştürülmüştür. Buna göre sorulara cevap veren yöneticilerin cümleleri, “1=kesinlikle katılmıyorum ile 5=tamamen katılıyorum” arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Bu soru formunda yer alan değerlendirmelerin toplanması ile, her bir katılımcıya ait bir psikolojik güçlendirme skoruna ulaşılmaktadır. Skor yükseldikçe birey kendini daha güçlendirilmiş hissetmektedir. Bu durumda olası en yüksek skor 60’dır. Spreitzer orijinal ölçeği, yönetici konumundaki personel için geliştirmiştir. Bu çalışmada da ölçek yönetsel pozisyona uygulanmıştır.

Anketin üçüncü kısmında ise çalışmaya katılan banka yöneticilerinin cinsiyet, yaş, eğitim, yönetsel pozisyon ve bankada çalışma sürelerinin belirlenmesine yönelik sorulara yer verilmiştir.

Psikolojik güçlendirme algısı ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin orijinali, önce Türkçe’ye çevrilmiş, daha sonra uzman görüşü alınarak ifadelerde gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenmesi için, evrenin %2’sini temsilen 7 banka şubesinde ön-sınama gerçekleştirilmiş, anketi dolduran yöneticilerle, soruların anlaşılabilirliği üzerine birebir görüşmeler gerçekleştirildikten sonra, ölçeklere son şekli verilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, sıralı ölçeğin kullanıldığı ölçme araçlarına uygulanan, Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda; psikoloji güçlendirme algısı için α : 0.8980, psikolojik güçlendirmede anlam algısı için α : 0.8305, psikolojik güçlendirmede yeterlilik algısı için α : 0.8452, psikolojik güçlendirmede seçim algısı için α : 0.7820, etki algısı için α : 0.8821, örgütsel bağlılık için α : 0.7534 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik katsayıları ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.3. Araştırma Bulguları

Araştırmaya katılan banka yöneticilerinin, yönetim kademelerine göre dağılımına bakıldığında, % 30’unun müdür, % 32.3’ünün müdür yardımcısı, % 37.7’sinin şef pozisyonunda olduğu ve her üç kademenin de dengeli bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği banka yöneticilerinin görevli olduğu bankalar, statüleri açısından incelendiğinde, %35’ini kamu bankaları, %65’ini özel bankalar oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulandığı banka yöneticilerinin, cinsiyet dağılımlarına bakıldığında,

%44.8'ini kadın, %55.2'sini erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Banka yöneticilerinin yaş dağılımı incelendiğinde %11.7'sinin 20-29 yaş, %43.5'inin 30-39 yaş, %39.5'inin 40-49 yaş arasında, %5.4'ünün ise 50 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde, ankete katılanların %70.4'ünün lisans mezunu, %17.5'inin lise mezunu ve %12.1'inin ise yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Bankada çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde, çalışmaya katılan yöneticilerin %1.8'inin 1 yıldan az, %7.6'sının 1 ila 3 yıl, %14.8'inin 4 ila 6 yıl, %14.8'inin 7 ila 10 yıl ve %14.3'ünün 11 ila 14 yıldan beri görev yaptıkları bankada çalışmakta oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin %46.6'sı ise 15 yıldan fazla bir süredir aynı bankada görev yapmaktadırlar.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacı ile elde edilen bulgular üzerinde SPSS paket programı yardımı ile istatistik analizler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırma hipotezleri ve sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

H₁: Banka yöneticilerinin psikolojik güçlendirme algı düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

Yapılan Pearson korelasyon testi sonucunda banka yöneticilerinin psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında $r=0.41$ düzeyinde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<.01$). Bunun yanısıra psikolojik güçlendirme algısının alt boyutları olan anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler de saptanmıştır. Buna göre psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında yapılan korelasyon testi sonuçlarına göre anlam boyutu ve örgütsel bağlılık arasında $r=0.36$, yeterlilik boyutu ile $r=0.30$, seçim boyutu ile $r=0.28$ ve etki boyutu ile $r=0.36$ düzeyinde bir ilişki belirlenmiştir ($p<.01$). Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	Örgütsel Bağlılık	Özdeşleşme	Katılım	Sadakat
Psikolojik Güçlendirme algısı	0.41	0.38	0.36	0.30
Anlam	0.36	0.34	0.33	0.24
Yeterlilik	0.30	0.29	0.30	0.19
Seçim	0.28	0.25	0.22	0.24
Etki	0.36	0.33	0.32	0.28

H₂: Banka yöneticilerinin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim, yönetsel pozisyon, bankada çalışma süresi) açısından örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.

Araştırmada banka yöneticilerinin demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık düzeyinde farklılaşma yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla t ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Araştırmaya katılan banka yöneticilerinin demografik özellikleri açısından örgütsel bağlılık düzeyleri ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 2.'de yer almaktadır.

Tablo 2. Banka Yöneticilerinin Demografik Özellikleri Açısından Örgütsel Bağlılık Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri

	<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>
Cinsiyet		
Erkek	35.37	5.71
Kadın	37.53	5.83
Yaş		
20-29	33.96	6.18
30-39	35.55	5.57
40-49	37.79	5.53
50 +	40.83	4.46
Eğitim		
Lise	37.21	7.94
Lisans	36.63	5.29
Yüksek Lisans	35.15	5.56
Pozisyon		
Şube müdürü	37.89	5.10
Müdür yardımcısı	36.22	5.31
Şef	35.75	6.71
Bankada çalışma süresi		
1 Yılden Az	34.33	8.02
1-3 Yıl	36.06	5.01
4-6 Yıl	34.31	5.32
7-10 Yıl	35.32	6.34
11-14 Yıl	35.90	4.53
15 ve üzeri	38.00	6.07
Banka Statüsü		
Kamu	35.27	6.50
Özel	37.29	5.42

Cinsiyetin örgütsel bağlılıkta fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, banka yöneticilerinin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir biçimde değiştiği ortaya konulmuştur [$t_{(213)}=2.72$, $p<.05$]. Yapılan Levene testi sonuçları iki örnek varyanslarının türdeş olduğunu göstermektedir ($F=0.006$, $p>0.05$). Buna göre erkek

yöneticilerde örgütsel bağlılık ortalamaları ($\bar{X} = 37.53$) kadın yöneticilere göre ($\bar{X} = 35.37$) daha yüksektir.

Banka yöneticilerinin çalıştıkları bankaya duydukları örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına bağlı olarak da anlamlı bir biçimde değişmektedir [$F_{(3,211)} = 6.35, p < .01$]. Farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, 20-29 yaş grubunda olan yöneticilerin ($\bar{X} = 33.96$), 40-49 yaş grubu ($\bar{X} = 37.79$) ve 50 yaşın üzerindeki ($\bar{X} = 40.83$) yöneticilere göre daha az örgütsel bağlılık hissettikleri görülmüştür.

Yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda örgütsel bağlılığın eğitime göre anlamlı bir değişim göstermediği belirlenmiştir [$F_{(2,212)} = 0.99, p < .05$].

Banka yöneticilerinin buldukları yönetsel pozisyona göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir [$F_{(2,212)} = 2.62, p < .05$]. Farklılığın hangi pozisyonlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda müdür pozisyonundaki yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ($\bar{X} = 37.89$), şef konumundaki yöneticilere göre ($\bar{X} = 35.75$) daha yüksektir.

Yöneticilerin görev aldıkları bankada çalışma sürelerine göre yapılan ANOVA testi sonucunda örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır ([$F_{(5,209)} = 72.72, p < .05$]). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan LSD testinin sonuçlarına göre 4- 6 yıldır bankada çalışmakta olan yöneticiler ($\bar{X} = 34.31$) ile 7-10 yıldır bankada çalışmakta olan yöneticiler ($\bar{X} = 35.32$), 15 yıldan fazla süredir aynı bankada görev alanlara göre ($\bar{X} = 38.00$) daha az örgütsel bağlılık hissetmektedirler.

H₃: Banka statüsü açısından banka yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyi farklılık göstermektedir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan banka şubeleri özel ve kamu kesimini temsil etmektedir. Banka statüsü açısından örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, banka statüsü açısından örgütsel bağlılık düzeyinde bir farklılaşma olduğu belirlenmiştir. Bir başka deyişle banka yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları, çalıştıkları bankanın kamu ya da özel banka olmasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde değişmektedir [$t_{(213)} = 2.39, p < .10$]. Yapılan Levene testi sonucuna göre iki örnek varyanslarının türdeş olduğu

belirlenmiştir ($F=0.299$, $p>0.05$). Bu sonuçlar doğrultusunda, özel bankalarda çalışan banka yöneticileri ($\bar{X}=37.29$), kamu bankalarında çalışanlara göre ($\bar{X}=35.27$) daha fazla örgütsel bağlılık hissetmektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel bağlılık, özellikle yüksek performansa sahip çalışanların işletmelere katkıları ve bağlılığın olumlu sonuçları nedeniyle arzu edilen bir durumdur. Literatürde örgütsel bağlılığı artıran ve azaltan unsurlar yoğun bir şekilde tartışılmaktadır. Bu çalışmada müdür, müdür yardımcısı ve şef pozisyonundaki banka yöneticilerinin psikolojik güçlendirme algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Oluşturulan hipotezlerin istatistiksel olarak test edilmesi sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, çalışma kapsamına alınan banka yöneticilerinden kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedenlerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu belirlenmiştir. Verilerin daha detaylı analizi sonucunda psikolojik güçlendirme algısının alt boyutlarının tamamının örgütsel bağlılıkla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkili olduğu gözlenmiştir.

Bir diğer ifadeyle, çalışmaya katılan banka yöneticileri işlerini ve işi oluşturan görevleri anlamlı ve önemli bulduklarında, işlerinde yeterli olduklarını düşündüklerinde, işle ilgili kararlarda seçim sürecine katılabileceklerini ve hatta bu kararları etkileyebileceklerini hissettikçe örgüte bağlılık düzeyleri artmaktadır. Elde edilen bu bulgu, literatürde özerklik ve algılanan yeterlilik arasında pozitif ilişki bulunduğunu ortaya koyan araştırma sonuçları ile uyumludur (Nijhof vd., 1998: 246, Mathieu ve Zajac, 1990: 178-9).

- Elde edilen bir diğer bulgu, psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğudur.

Buna göre, çalışmaya katılan yöneticiler kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissettiklerinde, hem kendilerini örgütle özdeşleşmiş olarak nitelendirmekte, hem örgüte katılımları artmakta hem de örgüte duydukları sadakat yükselmektedir.

- Çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen demografik değişkenlerin belirlenmesine de çalışılmış bu amaçla, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yönetsel pozisyon, çalışma süresi, bankanın kamu ya da özel sektörde yer alması değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre, çalışma kapsamına alınan erkek yöneticiler, kadın yöneticilerden daha yüksek örgütsel bağlılık hissetmektedirler.

Kadın ve erkeklerin farklı iş tutumlarına sahip olduğu düşünülmektedir. Toplumsal açıdan kadın ile erkeğe yüklenen ya da uygun görülen görev ve roller, iş yaşamındaki davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamı ve işle ilgili bakışlarında da değişimler yaratmaktadır (Çakır 2001: 108). Bu çalışma bulgularına zıt olarak Mathieu ve Zajac (1990)'ın yaptıkları meta-analiz sonuçlarına göre, kadınların erkeklerden, düşük bir farkla da olsa, daha fazla örgütsel bağlılık hissettikleri ortaya konulmuştur. Bu yazarlar kadınların örgütlerine daha bağlı olmasını, örgüt üyeliğini daha güç koşullarda elde etmeleri ile açıklamışlardır. Ancak, yapılan bu çalışmaların batı kültüründe gerçekleştirildiği göz önüne alındığında, bizim çalışmamızda gözlenen farkın kültürel bir nitelik taşıyabileceği düşünülmektedir. Farklı kültürlerde, kadınların toplum içinde ya da iş hayatındaki rol ve beklentileri farklılaşabilmektedir.

- Elde edilen bir diğer bulgu yaş değişkeni ile ilgilidir. Buna göre çalışma kapsamına alınan banka yöneticilerinden 20-29 yaş grubunda olanların örgütsel bağlılığı 40 yaş üzerindeki banka yöneticilerinden daha düşüktür. Bu sonuç literatür ile uyumludur Nijhof vd., 1998: 246; Mathieu ve Zajac, 1990: 177).

20-29 yaş grubu yöneticiler, 40 yaş üzeri yöneticilere göre, kariyer açısından daha hareketli bir dönemdedirler. Her alanda olduğu gibi, bankacılık alanında da iyi yetişmiş yöneticilere her zaman ihtiyaç duyulmakta, mesleki açıdan ilerleyen, yüksek performansla sahip yöneticiler daha iyi şartlarda çalışma olanakları ile karşılaşabilmektedirler. Genç personel daha ileri yaştakilere göre değişimle daha kolay baş edebilmekte, yeni ortamlara daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Buna karşın ileri yaşlarda, özellikle de yönetsel pozisyonlardaki bireylerin, örgüte yaptıkları katkılar ve tecrübelerin, örgütle özdeşleşme, bütünleşme ve sadakat duygularını artırabileceği düşünülmektedir. 50 yaş üzeri ise emekliliğe yaklaşma dönemleri olması nedeniyle, ayrılmanın kayıplarının yüksek, örgütle bütünleşmenin fazla olduğu daha durağan bir dönemi temsil etmektedir.

- Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile eğitim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Literatürde eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler açısından bir netlik olmadığı göze çarpmakla birlikte, yapılan çalışmalarda iki kavram arasında negatif bir ilişki olduğu gözlenmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 177; Balay, 2000: 56). Bu çalışmada ise, eğitim ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmamasının nedeni büyük olasılıkla, örnekleme yer alan yöneticilerin eğitim açısından görece homojen bir grup olmasıdır.

- Çalışma kapsamına alınan banka yöneticilerinin, yönetsel pozisyonları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre, müdür pozisyonundaki yöneticilerin örgütsel bağlılıkları şef pozisyonundaki yöneticilerden daha yüksektir.

Yönetsel pozisyonlar yükseldikçe örgüte duyulan bağlılığın artması şaşırtıcı görülmemelidir. Hiyerarşik kademelerde yükselen her bir basamak, bireyin örgütteki belirleyiciliğini, örgüte yapılan yüklemeye ve yatırımları da artıracaktır.

- Elde edilen bulgulara göre, bankada çalışma süresine göre hissedilen örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır. 4 ila 6 yıldır aynı bankada görev alanlar, 7 ila 10 yıldır ve 15 yılın üzerinde bir süredir aynı bankada görev alanlara göre daha az örgütsel bağlılık duymaktadırlar.

Örgütte çalışma süresi yüksek olan bireyin örgütsel bağlılığının yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Çünkü örgüte bağlılığı düşük olan bireyin bir şekilde örgütten ayrılmış olması olasılığı yüksektir. Bu çalışmada özdeşleşme, katılım ve sadakat açısından bir ölçme gerçekleştirildiği için bankada kalınan zamanın artmasının, örgütsel bağlılık ortalamasında olumlu bir değişim gerçekleştirmesi olasıdır. Fakat bankada kalma süresi için belirlenen yıl gruplarına bakıldığında, 1 yıldan az ve 1 ila 3 yıl arasında örgütte çalışanlarla daha uzun süredir çalışanlar arasında bir farklılaşma gözlenmemektedir. Bu durum, örgüte yeni başlayan çalışanların örgütü tanıma, sosyalleşme ve işle ilgili deneyim kazanmayı içeren bir süreç içinde olabileceklerini düşündürmektedir.

- Özel bankalarda çalışan banka yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri, kamu bankalarında çalışan banka yöneticilerine göre daha yüksek bulunmuştur.

Örnekleme yer alan bankaların özel ya da kamu olmasına göre yöneticilerin örgütsel bağlılığının değişim göstermesinin, özel ve kamu sektörünün farklı işleyiş ve çalışma koşullarına sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bazı kamu bankalarındaki özelleştirme belirsizliği, kamu bankalarının özel bankalara göre daha fazla politik baskılara maruz kalması ve yöneticilerin strateji, politika ve yönetsel uygulamalardaki belirleyiciliğinin kısıtlı olabileceği düşüncesi bu sonucu açıklar niteliktedir.

Personel güçlendirme uygulamaları, özellikle hizmet işletmeleri için hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve bağlılığının artırılması, hizmetlerin doğası gereği var olan hızlı ve çabuk tepki vermeyi kolaylaştırması gibi nedenlerle işletmelerce tercih edilmektedir. Bilgi yoğun teknolojiler yanında, beklentileri artan işgücü de bu koşulları zorlamaktadır. Personelin psikolojik olarak kendisini güçlendirilmiş hissetmesi, işletmeler için başarıyı ve etkililiği artırma, müşteri odaklılık ve sorun çözümünde daha etkili davranışlar ortaya konulması gibi kazançları beraberinde getirmektedir. Bireyler için ise motivasyonun artması ve bireysel potansiyeli kullanmanın doyumuna katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada ortaya konulduğu gibi, bireylerin psikolojik güçlendirme düzeylerindeki artış örgütsel bağlılığı da olumlu yönde artırmaktadır.

Bu çalışma müdür, müdür yardımcısı ve şef pozisyonundaki banka personeli ile sınırlandırılmıştır. Şüphesiz psikolojik güçlendirme algısı, sonuçları ve etkileri nedeniyle daha alt kademe yer alan banka personeli için de büyük önem arz etmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda alt kademe banka personeli için de bu kavramlar arası ilişkileri irdeleyen çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Bu çalışmada demografik değişkenler açısından örgütsel bağlılıktaki farklılıklar da belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürdeki bu konudaki farklı çalışmalar, farklı örneklerde farklı sonuçlar vermektedir. Mathieu ve Zajac'ın (1990) örgütsel bağlılığa etkisi olan unsurları belirlemeye yönelik olarak batıda yapılan çalışmalardaki hipotezleri yeniden test etme yöntemleri bu alanda önemli bir kaynak niteliğindedir. Benzer bir meta-analiz çalışmasının Türkiye'de örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda var olmadığı gözlenmektedir. Bu tür bir çalışma ile kültürel farklılıkların ortaya konabileceği böylece, ilgili çalışmalara kaynak sağlanabileceği düşünülmektedir.

NOTLAR

¹ Meta-analiz, kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla o güne değin farklı örneklem birim ve büyüklükleri ile gerçekleştirilen çalışmalardaki hipotezlerin, yeniden test edilmesini ve kavramlar arasındaki ilişkileri netleştirmeyi hedefleyen bir tekniktir (Mathieu ve Zajac, 1990: 172).

KAYNAKÇA

- Alan, R. ve W.M. Sashkin (2002), “ Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings”, *Academy of Management Executive*, 15(3), 102-116.
- Allen, N.J. ve J.P. Meyer (1990), “The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bowen, D.A. ve E. F. Lawler III (1992), “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When”, *Sloan Management Review*, Spring, 31-39.
- Chebat, J. C. ve P. Kollias (2000), “ The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees Roles in Service Organizations”, *Journal of Service Research*, 3(1), August, 66-81.
- Conger, J. A. ve R. N. Kanungo (1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice”, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cook, W. ve T. Wall (1980), “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personel Need Non- Fulfilment.” *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Çakır, Ö. (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Daft, R.. (1998), *Organization Theory and Design*, Sixth Edition, Ohio: South- Western College Publishing.
- D’anunzio, N. G., ve J. MacAndrew (1999), “Re-empowering the Empowered- The Ultimate Challenge”, *Personnel Review*, 28(3), 258-279.
- Flohr Nielsen, J. ve C. P. Pedersen (2003), “The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services”, *Scandivian Journal of Management*, 19, 63-83.
- Hançer, M. ve R.T. George (2003), “Psychological Empowerment of Non- Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants”, *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 3-16.
- Hardy ,C., S. Leiba O’Sullivan (1998), “The Power Behind Empowerment: Implications For Research and Practice”, *Human Relations*, 51(4), 451-483.

- Klagge, J. (1998), "The Empowerment Squeeze-Views from the Middle Management Position", *Journal of Management Development*, 17(7/8), 548-559.
- Koçel, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği*, 6. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Lee, M. ve J.Koh (2001), "Is Empowerment Really a New Concept", *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Mathieu, J.E. ve D.M. Zajac (1990), "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Niehof, B. P. R.H.Moorman, G.Blakely ve J. Fuller (2001), "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment" *Group & Organization Management*, 26(1), 91-114.
- Nijhof,W.J.; M.J. De Jong ve G. Beukhof (1998), "Employee Commitment in Changing Organizations: an Exploration", *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 243-248.
- Porter,L.W., R.M. Steers, R.T.Mowday ve P.V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Siegal, M. ve S.Gardner (2000), "Contextual Factors of Psychological Empowerment." *Personnel Review*, 29(5/6), 703-723.
- Sigler, T. H. ve C. M.Pearson. (2000) "Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-53.
- Spreitzer, G. M. (1995), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-505.
- Spreitzer, G. M. (1996), "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1466.
- Thomas, K. ve B.A. Velthouse (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Wu, V. ve P. M. Short (1996), "The Relationship of Empowerment to Teacher Job Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Instructional Psychology*, 23(1), 85-90.