

İŞİN ANLAMLILIĞINI BELİRLEYEN SOSYAL-YAPISAL ÖZELLİKLERİN GÜÇLENDİRMEYE OLAN ETKİLERİ VE SONUÇLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

*A STUDY ON THE EFFECTS OF THE SOCIAL-STRUCTURAL
CHARACTERISTICS DETERMINING THE MEANINGFULNESS OF WORK
ON EMPOWERMENT AND THE RESULTS OF THESE EFFECTS*

Adnan CEYLAN

*G.Y.T.E. İşletme
Fakültesi*

Güner ÇÖL

*G.O.P. Üniversitesi Zile
M.Y.O.*

Hasan GÜL

*G.O.P. Üniversitesi Zile
M.Y.O.*

ÖZET : Bu araştırma çalışanların kendilerini güçlü hissedebilmeleri için örgütlerin sahip olması gereken sosyal-yapısal özellikleri belirlemeyi hedeflemektedir. Bu maksatla sosyal-yapısal özelliklerin, yapılan işin anlamlılık düzeyi üzerine muhtemel etkileri incelenmiştir. Ayrıca işin anlamlılık düzeyinin duygusal bağlılığa yol açıp açmayacağı analiz edilmiştir. Araştırma 13 kamu üniversitesindeki 222 idari çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak rol belirsizliği, kaynaklara erişim ve bilgiye erişimin, yapılan işe anlam kazandıran yapısal özellikler olduğu belirlenmiştir. Buna ilaveten işini anlamlı bulan işgörenlerin kurumlarına duygusal olarak bağlandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Sosyal-Yapısal Özellikler, Anlamlılık, Güçlendirme, Bağlılık

ABSTRACT : This study aims to determine the social-structural characteristics that organizations must have in order that employees could feel themselves empowered. For this purpose, the possible effects of social-structural characteristics on the meaningfulness level of the work performed were studied. In addition, an analysis was conducted to determine whether the level of work meaningfulness might lead to affective commitment as well. The subjects of the study were 222 administrative personnel of 13 state universities. In conclusion, it was determined that the structural characteristics providing the work with meaningfulness were role ambiguity, access to resources, and access to information. In addition, it was determined that the employees who find their work meaningful have affective commitment to their organizations.

Keywords : Social-Structural Characteristics, Meaningfulness, Empowerment, Commitment

1. Giriş

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında yönetim anlayışındaki değişime paralel olarak yönetim teknikleri de hızla değişmektedir. Örgütleri yeniden yapılanmaya zorlayan bu değişim sürecinde ön plana çıkan yönetim tekniklerinden biri de çalışanların güçlendirilmesidir. Müşteri isteklerine anında cevap verebilen, yeteneklerine ve kendine güvenen güçlendirilmiş çalışanlar yaratarak uzun yıllar ayakta kalabilmek amacını taşıyan personel güçlendirme anlayışı, son yıllarda bazı işletmeler tarafından uygulanırken, bazıları da bu uygulamaları ilgiyle izlemektedirler. Bu ilginin sebebi

çalışanları sorumluluk üstlenebilecekleri, işiyle ilgili karşılaştıkları sorunları çözebilecekleri ve örgütsel sonuçlarda olumlu farklılıklar yaratabilecekleri bir düzeye erdirmektir. Güçlendirme felsefesi bunu gerçekleştirmede kullanılacak yöntemlerin en önemlilerindedir. Ancak güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için örgütlerin bazı sosyal-yapısal özelliklere sahip olması gerekmektedir. Çalışmamızda bunlardan beş tanesi ele alınmaktadır. Bu özellikler; sosyo-politik destek, rol belirsizliği, katılımcı iş iklimi, örgütsel bilgiye ve örgütsel kaynaklara erişimdir.

Ayrıca güçlendirilmiş çalışanların örgütte tutulması amacıyla örgüt ile çalışan arasında duygusal bir bağın kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Oluşturulan bu bağ belki de maddi getirilerin oldukça düşük olduğu kamu sektöründen, özel sektöre doğru yaşanan kalifiye personel erozyonunun hızını kesmekte etkili olacaktır

2. Güçlendirme

Geçmişte örgütsel konularda çalışan araştırmacılar, çalışmalarını yönetim uygulamaları üzerine yoğunlaştırmışlardır. Bu çalışmalar karar verme yetkisinin üst seviyelerden daha aşağıda olanlara bırakılmasını ve astların bilgi ve kaynaklara erişim imkanlarının artırılması gibi konuları içermekteydi. 1980'lerin sonuna gelindiğinde Conger ve Kanungo (1988) yönetsel uygulamaların güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için yapılması gerekenlerden sadece bir kısmı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yazarlara göre yönetsel uygulamalar çalışanları güçlendirebilir, fakat sadece bununla yetinilmemesi gerekmektedir. Benzer şekilde Thomas ve Velthouse (1990) makama dayalı uygulamalar (yönetsel uygulamalar) ile iş görenlerce algılanan durumun (psikolojik güçlendirme) birbirinden ayrılması ve güçlendirme üzerine alternatif perspektiflerin araştırılması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990 : 668). Buna rağmen örgütsel ortamın birey üzerine olan etkileri konusunda çok az sayıda araştırma mevcuttur. Bu durum psikolojik güçlendirme üzerine yapılacak çalışmalar açısından caydırıcı bir nitelik arz etmektedir.

Psikolojik güçlendirmeyi ilk tanımlayanlardan olan Conger ve Kanungo (1988) özyeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak kabul ettikleri güçlendirmeyi, organizasyon üyelerinin özyeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlamışlardır (Conger ve Kanungo, 1988 : 474).

Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo'nun çalışmasından hareketle güçlendirmeye bilişsel bir bakış açısı getirerek güçlendirmenin tek boyutla izah edilemeyeceğini, çünkü çok boyutlu bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yazarlar güçlendirmeyi, "bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu" (Thomas ve Velthouse, 1990 : 668) şeklinde tanımlamışlardır. Söz konusu boyutlar (Thomas ve Velthouse, 1990 : 671):

- Anlamlılık,
- Yetkinlik,
- Otonomi ve
- Etki'dir.

Bunlardan her biri diğerinin öncülü veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirme kavramının farklı yüzlerini temsil etmektedirler (Spreitzer, et al.,1997 : 681).

Anlamlılık (Meaningfulness) : Üstlenilen iş rolünün gerekleriyle çalışanın kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder. Bu uyum, işin birey için taşıdığı önemdir. İşin gerekleri ile işgörenin inançları ve değerleri birbirine yaklaştıkça işin birey için taşıdığı önem de artmaktadır. Diğer bir deyişle yürütülen işin gerekleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin birey için taşıdığı anlamın da göstergesidir (Spreitzer, 1995 : 1443).

Yetkinlik (Competence) : Bireyin, işi en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Diğer bir ifadeyle, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır. Yetkinlik kavramı global anlamda yetkinlikten çok, belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade etmektedir.

Otonomi (Choice) : Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken otonomi bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir. Örneğin çalışanın işin başlatılması, yöntemi, hızı ve gösterilen çaba gibi konularda özgürce karar verebilmelidir.

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

Kısaca psikolojik güçlendirme, dört boyuttan (anlamlılık, yetkinlik, otonomi ve etki) oluşan motivasyonel bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu dört boyut birleştğinde psikolojik güçlendirme ile ilgili bütüncül bir kavram oluşturmaktadır. Öte yandan herhangi bir boyutun eksikliği hissedilen güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle bu dört boyut birlikte psikolojik güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan “tam ve yeterli bilişsel set” olarak nitelendirilmektedir (Hu ve Leung, 2003 : 368).

3. Örgütsel Bağlılık

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

Örgütsel bağlılık, genellikle “*kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak*” tanımlanmaktadır. İşletmeye bağlılığın öğeleri ise şunlardır (Nijhof, et al., 1998 : 243; Allen ve Meyer, 1990a : 848):

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

1984 yılında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen bağlılık modeli duygusal ve devamlılık bağlılığını içermektedir. Allen ve Meyer söz konusu modele 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Wasti, 2002 : 525-526; Meyer, et al., 2002 : 21).

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlanma ögesi, örgütsel bağlılık literatüründe en fazla ilgi gören bağlılık ögesidir. Allen ve Meyer (1990), bu ögenin temel olarak alındığı bağlılık türünü duygusal bağlılık olarak adlandırmaktadırlar. Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu tür bağlılıkta birey, kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden örgüt, onun için büyük bir anlam ve önem arz eder. Dolayısıyla bireyler örgüte katılır ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyarlar (Allen ve Meyer, 1990b : 2-6). Aynı zamanda çalışanların, örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee ve Ford, 1987 : 638-642).

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi sebebiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu tür bağlılıkta birey istese de örgütten ayrılamamaktadır; çünkü ayrılmak onun için maliyetli olacak ve birtakım güçlükler doğuracaktır. Zira devamlılık bağlılığı, örgüte yapılan yatırımların sayısı ve miktarı ile iş görenlerin algıladığı alternatif iş imkanlarının çok veya az oluşu gibi faktörlerce açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990b : 3-4).

Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bağlılık türüdür. Buradaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır. Birey sadakatin önemli olduğuna inandığı için örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle işgören, doğru ve ahlaki olduğunu düşünerek örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990b : 4). Her üç bağlılık türünün ortak yönü;

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

Bununla beraber örgütsel bağlılık türleri birbirinden önemli derecede farklılıklar arz etmektedir. Örgütlerine güçlü duygusal bağlılık duyanlar böyle istedikleri için, güçlü devamlılık bağlılığı duyanlar çıkarları böyle davranmayı gerektirdiği için ve güçlü normatif bağlılık duyanlar ise böyle davranmanın doğru olduğuna inandıkları için bağlılık göstermektedirler (Meyer ve Allen, 1991 : 61-89; Wasti, 2002 : 526).

4. Sosyal-Yapısal Özelliklerin İşin Anlamlılığı Üzerine Etkileri

Spreitzer (1996) güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgütsel çevrenin sahip olması gereken altı yapısal özellikten söz etmektedir. Yazarın sosyal-yapısal özellikler başlığı altında topladığı bu altı özellik, sosyo-politik destek, rol belirsizliği, kontrol alanı, katılımcı iş iklimi, bilgiye ve kaynaklara erişimdir (Spreitzer, 1996 : 487). Spreitzer, öne sürdüğü altı yapısal özellikten, bir yöneticiye bağlı olan ast sayısını ifade eden "kontrol alanı" faktörünü, sonuçlarda bir farklılık

oluşturmadığı gerekçesiyle (Spreitzer, 1996 : 494) analize dahil etmemiştir. Bu çalışmada da incelediğimiz örneklemin taşıdığı kendine has kısıtlayıcı özellikleri nedeniyle “kontrol alanı” faktörü araştırma kapsamına alınmamıştır. Kısıtlayıcı özellikten maksat “size bağlı kaç astınız var?” sorusuna cevap verecek denek sayısının oldukça sınırlı oluşudur. Bu nedenle araştırmanın kapsamını katılımcı sayısı açısından daraltan bu faktör haricindeki beş sosyal-yapısal özelliğin işin anlamlılığını üzerine olan etkileri analiz edilmektedir.

4.1. Sosyo-politik Destek

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

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

4.2. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği çalışanlardan neler beklendiği konusunda netlik olmaması ve görevle ilgili yeterli bilginin aktarılmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol teorisine göre biçimsel bir örgütteki her mevkiinin uygun yönetim sergileyebilmesi, çalışanlara rehberlik edebilmesi ve sonuçta onları performanslarından sorumlu tutabilmesi için net olarak belirlenmiş sorumluluklar kümesine sahip olması gerekmektedir. Sorumlulukların net bir şekilde belirlenmediği ve bireylerden neler beklendiğinin açıkça ortaya konulmadığı durumlarda görevden kaçınma ortaya çıkacaktır (Spreitzer, 1996 : 487). Bu nedenle görev ve rollerdeki belirsizliğin minimuma indirilmesi gerekmektedir.

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

4.3. Katılımcı İş İklimi

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

İş iklimi, bir örgütün kişiliğini tanımlayan ve üyelerinin davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlanır. Katılımcı iklimlerde, onay verme, yaratıcılık ve çalışanların serbestliğine önem verilirken, katılımcı olmayan ortamlarda kontrol, emir ve tahmin edilebilirlik değer görmektedir. Hatta katılımcı ortamlar, yukarıdan aşağıya emir ve kontrolden ziyade bireysel katılım ve inisiyatif kullanabilmeyi vurgulamaktadırlar. Bu tür ortamlarda bireyin örgütsel başarılarıdaki vazgeçilmez rolü ve örgütün rekabetçi dış çevrede ayakta kalabilmesi açısından çalışanların yaratıcılığı ve inisiyatifleri çok daha önemlidir (Bowen ve Lawler, 1992 : 31-39). Katılımcı bir yönetim tarzı performans, verimlilik ve çalışanların tatmini üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Çünkü, katılımcı yönetim çalışanların işini anlamlı bulma, otonomi ve üye olma gibi üç temel ihtiyacını karşılamaktadır (Nyhan, 2000 : 91). Manz (1990) tarafından takım bazında yapılan çalışmada ise, katılımın takım üyelerinin örgütsel ağıdaki faaliyetlerini zenginleştirdiği ve böylece takım üyesi olan bireylerin güçlülük hislerini artırdığı öne sürülmektedir (Kirkman ve Rosen, 1999 : 61).

4.4. Bilgiye Erişim

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

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

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

4.5. Kaynaklara Erişim

Kanter’in (1986) ifadesiyle örgütsel kaynaklara erişim daha fazla sayıda üst yöneticinin küçük iş birimleri ile çalışması, proje ekiplerinin kendine ait bütçelerinin

olması ve işgörenlerin, problemleri çözmek için kendilerine tahsis edilmemiş özel kaynak havuzlarını da kullanabilmesidir. Özetle kaynaklara erişim çalışanların işlerini iyi yapabilmek için ihtiyaç duydukları kaynakları kullanabilmesi anlamına gelmektedir. Bu kaynakların başlıcaları malzemeler, fonlar, yer ve zamandır (Spreitzer, 1996 : 489).

Diğer departmanlardaki ve hatta örgüt dışındaki önemli kaynaklara erişebilmek bireysel güçlülük hissini artırmaktadır. Önemli bilgi ve kaynak sağlama işini yürüten takım üyeleri genellikle kapasitelerini tam anlamıyla kullanmaktadır. Yürüttükleri faaliyetlerin diğer takımları ve tüketicileri ne derece pozitif etkilediğini anlayan bireyler daha fazla otonomi hissedecek ve kendi görevlerini anlamlı bulacaklardır (Kirkman ve Rosen, 1999 : 61-62).

5. İşin Anlamlılık Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri

Allen ve Meyer'e (1990) göre; duygusal bağlılık, organizasyonun temel alındığı bir üyelikte yönetimle birlikte tanımlanmayı ve organizasyonun değerleri ile bireyin değerleri arasındaki uyumu ifade eder. Örgütle daha fazla özdeşleşmek isteyen ve örgütün değerlerini içselleştirmiş bir birey, görevinin daha fazla anlamlı olduğunu düşünecektir. Çünkü anlamlılık, bireyin görevi ile kendi inanç ve değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990 : 666-681). Öne sürülen bu ilişkinin dayandığı nokta, çalışanların kendi iş rollerini ve bununla ilgili değerleri, örgüt amaçlarının bir parçası olarak görmeleridir. Thomas ve Velthouse (1990) örgütsel bağlılık ve işin anlamlılığı arasında kapsamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Robbins, et al., 2002 : 424).

Steers (1977), kişisel, işe ait veya örgütsel faktörlerle kıyaslandığında işle ilgili algılamaların örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediğini ifade etmektedir. Manz ve Sims (1993) güçlendirilmiş takımlarda ortaya çıkan yüksek düzeydeki destek ve güven duygusunun takım üyeleri arasında bağlılığın artmasına yol açtığını öne sürmektedirler. Cordery ve arkadaşları ise otonom takımların klasik şekilde örgütlenmiş takımlara kıyasla daha güçlü örgütsel bağlılığa sahip olduklarını tespit etmişlerdir (Kirkman ve Rosen, 1999 : 63). Bireysel olarak işini anlamlı gören çalışanlar kendilerini işlerine daha fazla verecek ve işlerin planlandığı gibi gitmesi yönünde gayret göstereceklerdir (Spreitzer, et al., 1997 : 683). Bu durumun tersi düşünüldüğünde işini anlamsız ve sıkıcı bulan işgörenin örgüte bağlılık duymasının mümkün olmayacağı sonucuna varılabilir.

Kanter (1983) güçlendirmenin anlamlılık boyutunun bireyde yüksek adanmışlık duygusuna ve enerji konsantrasyonuna yol açacağını öne sürmüştür (Spreitzer, 1995 : 1448). Dolayısıyla tüm enerjisini işine yoğunlaştıran ve kendisini işine adayan çalışanların örgütlerine bağlanacakları rahatlıkla öne sürülebilir.

6. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, örgütlerin sahip oldukları sosyal-yapısal özelliklerin (sosyo-politik destek, rol belirsizliği, katılımcı iş iklimi, bilgiye ve kaynaklara erişebilme) işin anlamlılığı üzerine muhtemel etkilerini ortaya koymaktır. Ayrıca işini anlamlı bulan çalışanların, kurumlarına duygusal olarak bağlanıp bağlanmayacaklarını araştırmaktır.

6.1. Örneklem

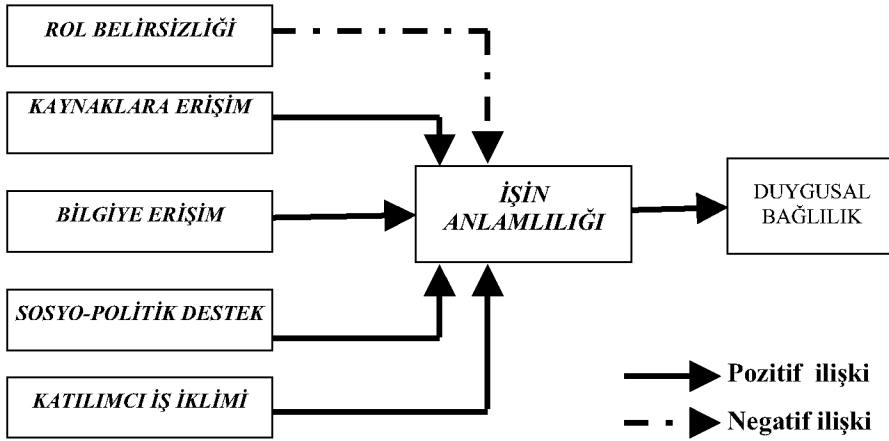
Bu çalışmanın örneklemini kamu üniversitelerinde görev yapan idari çalışanlardan oluşmaktadır. 13 kamu üniversitesine gönderilen 250 anket formundan 222 adedi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 89'dur. 54 kamu üniversitesi arasından tesadüfi olarak seçilen 13 kamu üniversitesi, ana kütleyi % 24 oranında temsil etmektedir.

6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmamızda güçlendirmenin boyutlarından biri olan *anlamlılık* boyutunun ölçeği Spreitzer'dan (1995), sosyal-yapısal özelliklerden *rol belirsizliğinin* ölçeği Zanzi'den (1987), *kaynaklara erişim*, *bilgiye erişim* ve *sosyo-politik destek* ölçekleri ise Spreitzer'dan (1996) alınmıştır. *Katılımcı iş iklimi* ise yine Spreitzer (1996) 'dan uyarlanmıştır. *Duygusal bağlılığı* ölçmek için Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Tüm sorular 5 basamaklı Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Araştırmanın analizinde yeterince anlaşılmadığı, faktör yüklerinin düşük olduğu ve güvenilirlik katsayılarını düşürdüğü gerekçesiyle duygusal bağlılık ölçeğinden 4 soru çıkarılmıştır.

6.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler

Literatürde yer alan araştırmalardan hareketle araştırmanın kavramsal modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

- H₁. Rol belirsizliği işin anlamlılığı ile negatif ilişkilidir.
- H₂. Kaynaklara erişim işin anlamlılığı ile pozitif ilişkilidir.
- H₃. Bilgiye erişim işin anlamlılığı ile pozitif ilişkilidir.
- H₄. Sosyo-politik destek işin anlamlılığı ile pozitif ilişkilidir.
- H₅. Katılımcı iş iklimi işin anlamlılığı ile pozitif ilişkilidir.
- H₆. İşin anlamlılığı duygusal bağlılıkla pozitif ilişkilidir.

6.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Tamamı beş basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan sorulardan elde edilen veriler SPSS 10.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde frekans, faktör, güvenilirlik, korelasyon ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizleri kullanılmıştır.

6.4.1. Faktör Analizleri

Bu aşamada ankette yer alan değişkenlere ilişkin faktör analizleri yer almaktadır. Değişkenlerle ilgili ortalama ve standart sapma değerleri göz önünde bulundurularak, katılımcıların yargılarında daha homojen ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece ankette yer alan 30 sorudan 4 soru çıkarılarak geriye kalan 26 soruya tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda anlamlı bir faktör yapısı elde edilmiştir.

6.4.1.1. Sosyal-Yapısal Özelliklere İlişkin Faktör Analizleri

Araştırmaya katılan idari çalışanlara sosyal-yapısal özelliklerle ilgili olarak 18 soru sorulmuştur. Bu ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 1'de görüleceği üzere idari çalışanlar üzerinde yapılan analizde sosyal-yapısal özelliklerin faktör yükleri ,455 ile ,765 arasında değişmektedir.

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

| SORULAR | | FAKTÖRLER | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|--|-----------|------|------|------|---|---|
| SOSYO-POLİTİK DESTEK | -İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim | | ,578 | | | | |
| | -İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği çalışma grubumdan görmekteyim | | ,765 | | | | |
| | -İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim | | ,629 | | | | |
| | -İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirimden görmekteyim | | ,594 | | | | |
| KATILIMCI İŞ İKLİMİ | -Bu kurumda alınan kararlar, ilgili çalışanların da katıldığı açık bir tartışma ortamında alınır | | | ,688 | | | |
| | -Bu kurumdaki karar alma yaklaşımı, merkeziyetçi olmaktan ziyade esnekler | | | ,605 | | | |
| | -Kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri de değerlendirilir | | | ,714 | | | |
| | -Bu kurumda yaratıcı problem çözme süreçleri kullanılır | | | ,706 | | | |
| | -Bu kurumda insani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verilir | | | ,699 | | | |
| ROL BELİRSİZLİĞİ | -Bu kurumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır | | | | ,491 | | |
| | -Bu kurumunun alt seviyelerindeki pek çok görev iyi tanımlanmamıştır | | | | ,455 | | |
| | -Bu kurumun amaçları net olarak tanımlanmamıştır | | | | ,498 | | |

| SORULAR | | FAKTÖRLER | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|-----------|---|---|---|------|------|
| KAYNAKLARA ERİŞİM | -Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara sahibim | | | | | ,483 | |
| | -İşimi iyi yapabilmek için ilave kaynaklara ihtiyaç duyduğumda, genellikle yönetim bu talebimi karşılar | | | | | ,722 | |
| | -İşimi iyi yapabilmem için gerekli kaynaklara erişebiliyorum | | | | | ,702 | |
| BİLGİYE ERİŞİM | -Bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum | | | | | | ,505 |
| | -Bu kurumun üst yönetiminin vizyonunu anlıyorum | | | | | | ,565 |
| | -İşimi iyi yapabilmem için ihtiyaç duyduğum stratejik bilgilere erişebiliyorum | | | | | | ,680 |

Açıklanan toplam varyans ise 35,673'tür. Faktör yüklerinin yüksek çıkması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, diğer bir ifadeyle soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve toplam varyansın % 45'i ile % 76'sını açıkladığını göstermektedir.

6.4.1.2. Anlamlılık Boyutuna İlişkin Faktör Analizleri

Aşağıdaki tabloda anlamlılık ile ilgili faktör analizlerine yer verilmiştir. Anlamlılık boyutu ile ilgili yapılan faktör analizinde de sosyal-yapısal özelliklerle ilgili değişkenlerde olduğu gibi güçlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır.

**Tablo 2. Anlamlılık ile İlgili Faktör Yükleri
(Açıklanan Toplam Varyans: İDR=83,083)**

| SORULAR | FAKTÖRLER | 1 |
|---|-----------|------|
| -Yaptığım iş benim için çok önemlidir | | ,902 |
| -İşimle ilgili olarak yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı var | | ,905 |
| -Yaptığım iş benim için anlamlıdır | | ,927 |

İşin anlamlılığını ölçmek amacıyla 3 ifade kullanılmıştır. Tablo 2'de görüldüğü gibi anlamlılık ile ilgili faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır.

6.4.1.3. Duygusal Bağlılık ile İlgili Faktör Analizleri

Çalışanların duygusal bağlılıklarını ölçmek üzere 9 soru sorulmuş, ancak beklenen faktör yüklerine ulaşamamıştır. Duygusal bağlılıkla ilgili 1., 2. ve 4. soruların ters (reverse) ölçekli olmaları ve 5. sorunun yeterince anlaşılabilmesi güvenilirlik katsayılarının düşmesine ve faktör yüklerinin bozulmasına neden olmaktadır. Söz konusu soruların ölçek dışı bırakılmasıyla elde edilen faktör yükleri Tablo 3'de görülmektedir.

**Tablo 3. Duygusal Bağlılık ile İlgili Faktör Yükleri
(Açıklanan Toplam Varyans: İDR=54,931)**

| SORULAR | FAKTÖRLER | 1 |
|--|-----------|------|
| -Bu kurumda çalışmanın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var | | ,658 |
| -Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyarım | | ,766 |
| -Emekli olana kadar bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyarım | | ,835 |
| -Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemlerim gibi hissedirim | | ,799 |
| -Bu kurum hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım | | ,625 |

Bu tablodan da anlaşılacağı üzere personelin duygusal bağlılıkla ilgili faktör yükleri ,658 ile ,835 arasında değişmektedir. Başka bir ifadeyle, elde edilen faktör yükleri değişkenlerdeki toplam varyansın % 65 ile 83'ünü açıklamaktadır. Elde edilen bu güçlü faktör yapısı duygusal bağlılığı ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini ve değişkenlere doğru yüklenildiğini göstermektedir.

6.4.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma düzeyini ifade etmektedir. Bir ölçeğin güvenilirliği, tutarlı, dengeli ve tekrar eden sonuçlar vermesiyle belirlenmektedir. Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach α değeri, bir ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasını göstermektedir (Özdamar, 1999 : 513).

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda oluşturulan Tablo 4'de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo 4. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

| DEĞİŞKENLER | SORU SAYISI | CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α) |
|-------------|-------------|--|
| SPD | 4 | ,7552 |
| Kİİ | 5 | ,8622 |
| RB | 3 | ,7342 |
| KE | 3 | ,7589 |
| BE | 3 | ,7347 |
| ANL | 3 | ,8950 |
| DUYB | 5 | ,7864 |

SPD: Sosyo-Politik Destek; *Kİİ*: Katılımcı İş İklimi; *RB*: Rol Belirsizliği; *KE*: Kaynaklara Erişim; *BE*: Bilgiye Erişim; *ANL*: Anlamlılık; *DUYB*: Duygusal Bağlılık

Tablo 4'de görüleceği üzere işin anlamlılığın etki eden sosyal-yapısal özelliklerin, anlamlılık boyutunun ve duygusal bağlılığın her birinin ayrı ayrı SPSS'de Cronbach Alfa güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.73 ve 0.89 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

6.4.3. Korelasyon Analizleri

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yarayan yöntem korelasyon analizi denilmektedir (Özdamar, 1999 : 407). Korelasyon analizinde sosyal-yapısal özellikler, anlamlılık ve duygusal bağlılık ölçeklerinin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 5’de idari çalışanlara ilişkin bulgular görülmektedir.

Tablo 5’de yer alan sosyal-yapısal özelliklerden rol belirsizliği ve sosyo-politik desteğin anlamlılık ile herhangi bir ilişkisi tespit edilememiştir. Kaynaklara erişim için anlamlılığı ile en güçlü ilişkiye sahip sosyal-yapısal özelliktir. Bu ilişki pozitif yönlü ($r=,230$) ve $p<0.01$ düzeyindedir. Bilgiye erişim ($r=,178$; $p<0.01$) düzeyinde, katılımcı iş iklimi ise ($r=,152$; $p<0.05$) düzeyinde ilişkili bulunmuştur.

Tablo 5. Sosyal-Yapısal Özellikler, Anlamlılık ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon İlişkileri

| DĞŞ. | ORT. | STD. SPM | SPD | Kİİ | RB | KE | BE | ANL | DUYB |
|----------|--------|----------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|-------|
| SPD | 3,6351 | ,8256 | 1,000 | | | | | | |
| Kİİ | 2,8182 | ,9774 | ,339** | 1,000 | | | | | |
| RB | 3,0165 | ,9928 | -,283** | -,420** | 1,000 | | | | |
| KE | 3,1344 | ,9427 | ,378** | ,594** | -,367** | 1,000 | | | |
| BE | 3,4752 | ,7972 | ,341** | ,516** | -,490** | ,520** | 1,000 | | |
| ANL | 3,7233 | ,6073 | ,089 | ,152* | ,031 | ,230** | ,178** | 1,000 | |
| DUYB | 3,5423 | ,8431 | ,188** | ,381** | -,261** | ,309** | ,434** | ,383** | 1,000 |
| Top. (N) | 222 | 222 | 222 | 222 | 222 | 222 | 222 | 222 | 222 |

Not: ** $p<0.01$ düzeyinde anlamlı (iki yönlü) * $p<0,05$ düzeyinde anlamlı (iki yönlü)

İşin anlamlılığı ile duygusal bağlılık arasında da güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki de pozitif yönlü ($r=,383$; $p<0.01$) ve oldukça güçlü bir ilişkidir. Buradan işini anlamlı bulan çalışanların çalıştığı kuruma duygusal olarak bağlılık duydukları sonucu çıkmaktadır.

6.4.4. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerin kullanıldığı regresyon analizidir. Kurduğumuz regresyon modelleri SPSS 10.0 for Windows adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

6.4.4.1. Sosyal-Yapısal Özellikler ve Anlamlılık Boyutu Arasındaki Regresyon Analizleri

Sosyal-yapısal özelliklerden rol belirsizliği ($\beta=,191$; $p<0.01$), kaynaklara erişim ($\beta=,201$; $p<0.05$) ve bilgiye erişimin ($\beta=,147$; $p<0.05$) işin anlamlılığı üzerinde etkili olduklarını görmekteyiz. Diğer bir deyişle bu üç değişken işin anlamlılığını artıran bir etki göstermektedirler. Sosyo-politik destek ve katılımcı iş iklimi ise işin anlamlılığı üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

Tablo 6. Sosyal-Yapısal Özellikler ve Anlamlılık Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

| BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER | BAĞIMLI DEĞİŞKEN (İŞİN ANLAMLILIĞI) | |
|-------------------------|-------------------------------------|---------|
| | β | t |
| SPD | ,005 | ,068 |
| Kİİ | ,035 | ,406 |
| RB | ,191 | 2,483** |
| KE | ,201 | 2,323* |
| BE | ,147 | 1,736* |
| F | 3,955** | |
| R² | ,084 | |
| dzlR² | ,063 | |

**p<0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) *p<0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

6.4.4.2. İşin Anlamlılığı ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde işin anlamlılığının duygusal bağlılık üzerindeki olması muhtemel etkileri incelenmektedir.

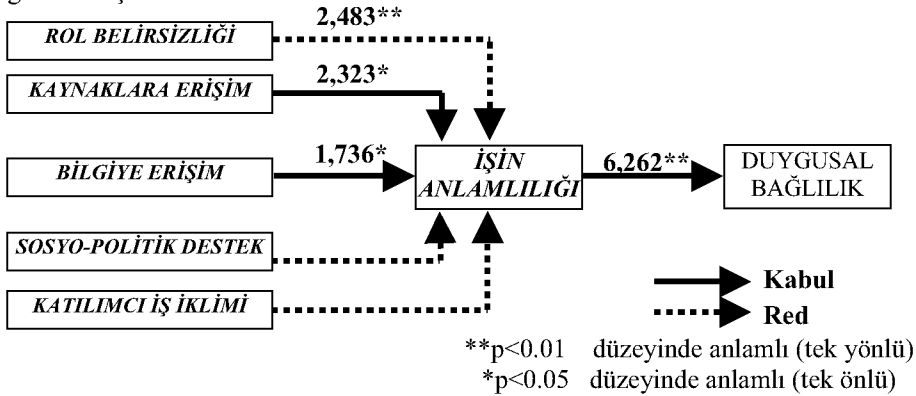
Tablo 7. İşin Anlamlılığı ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

| BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN | BAĞIMLI DEĞİŞKEN (Duygusal Bağlılık) | |
|-------------------------|--------------------------------------|---------|
| | β | T |
| <i>Anlamlılık</i> | ,390 | 6,262** |
| F | 39,211** | |
| R² | ,152 | |
| dzlR² | ,148 | |

**p<0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) *p<0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Yaptığı işi anlamlı bulan çalışanlar kurumlarına çok güçlü bir duygusal bağ ile bağlanmaktadır. İşin anlamlılığı ile duygusal bağlılık arasında çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü ilgili regresyon modelinde F değeri 39,211 ve R² değeri ,152 olarak bulunmuştur. Ayrıca modelin bağımsız değişkeni olan anlamlılık ile bağımlı değişken duygusal bağlılık arasında $\beta=,390$; p<0.01 düzeyinde çok güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Aşağıdaki şekilde, yapılan regresyon analizlerinde ulaşılan sonuçlar şematik olarak gösterilmiştir.

**Şekil 2. Hipotez Sonuçlarının Şematik Gösterimi**

7. Sonuç ve Değerlendirme

Bu araştırma kamu üniversitelerinde görev yapan idari çalışanlar açısından yaptıkları işin anlamlılığını etkileyen sosyal-yapısal özellikleri ve işini anlamlı bulan işgörenlerin kurumlarına duygusal olarak bağlandıklarını ortaya koymaktadır.

13 kamu üniversitesinde görev yapan 222 idari çalışandan elde edilen verilere ilişkin regresyon analiz sonuçlarına göre idari çalışanlar açısından işin anlamlılığı bilgiye erişim, rol belirsizliği ve kaynaklara erişim değişkenleri tarafından belirlenmektedir. Sosyo-politik destek ve katılımcı iş ikliminin ise yapılan işin anlamlılığı üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır. Öte yandan işini anlamlı bulan idari çalışanların çalıştıkları üniversiteye duygusal olarak bağlandıkları tespit edilmiştir.

• Sosyal-Yapısal Özelliklerin İşin Anlamlılığı Üzerine Etkileri

Bireyin iş arkadaşları, çalışma grubunun üyeleri, amirleri ve astlarından aldığı onay, takdir ve destek olarak tanımlanan sosyo-politik desteğin işin anlamlılığı üzerine herhangi bir etkisi tespit edilememiştir. Buna sebep olarak idari çalışanların amirleri, astları veya iş arkadaşlarından destek alamamalarını gösterebiliriz. Çünkü, araştırma sürecinde idari çalışanların büyük bir bölümü astlarından ya da amirlerinden herhangi bir şekilde destek görmediklerini, hatta kendilerinin üniversitelerde ikinci sınıf personel olarak görüldüğünü ifade etmişlerdir. Sonuç olarak üniversitelerdeki idari çalışanların sosyo-politik destekten yoksun olduğu, dolayısıyla güçlendirme algılarından biri olan anlamlılık boyutunun sosyo politik destek tarafından herhangi bir şekilde etkilenmediği söylenebilir.

İşin anlamlılığı üzerinde herhangi bir etkisi olmayan ikinci değişken katılımcı iş iklimidir. Bu sonucun, idari çalışanların kamu üniversitelerinde katılımcı bir atmosferin olmadığı yönünde verdikleri cevaplardan kaynaklandığını düşünüyoruz. Çünkü idari çalışanlardan büyük bir bölümü üniversitelerde kendilerinin karar alma süreçlerine dahil edilmedikleri yönünde fikir beyan etmişlerdir.

Araştırmamız sonucunda idari çalışanların görev ve rollerindeki belirsizliğin işin anlamlılığı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Biçimsel kurallar ve rutin işler, idari çalışanların rollerini netleştirdiği için rol belirsizliğini azaltmaktadır. Fakat bunun tersine rotasyon, iş zenginleştirme ve güçlendirme gibi uygulamalar ise belirsizliği artırmaktadır. Diğer bir deyişle bu uygulamalar rutinlerin dışına çıkmayı gerektirdiği için çalışanlar tarafından rehber olarak alınacak standartlar ve süreçler azalmakta, bu da belirsizliği artırmaktadır. Bu durumda çalışanlar hem karar verme konusunda otonomiye sahip olmakta, hem de belirsizlik artışı sebebiyle tek başlarına karar vermekte zorlanmaktadırlar (Wetzels, et al., 2000 : 67). Bu durum güçlendirmenin rehber niteliği taşıyan standartlar ve süreçler çerçevesinde yönlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Keza Bourgeois ve Brodwin (1984) güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için üst hedefler ve politikalar doğrultusunda hareket etmek gerektiğini öne sürmektedirler (Wetzels, et al., 2000 : 72).

Yapılan işin anlamlılığını artıran sosyal yapısal özelliklerden ikincisi bilgiye erişimdir. Çalıştığı örgütün vizyonu, amaçları ve stratejileri hakkında üst düzey bilgiye erişebilen çalışanlar örgütün önemli bir üyesi olduklarına inanacaklar ve kendilerini örgütsel sonuçlarda farklılık yaratabilecek düzeyde güçlendirilmiş

hissedeceklerdir. Öte yandan böylesine üst düzey bilgilere erişebilen bireyler için yaptıkları iş daha fazla anlam kazanacaktır (Conger ve Kanungo, 1988 : 471-482). Ulaştığımız sonuç da literatüre ve beklentimize paralel olarak gerçekleşmiştir.

Kaynaklara erişim de işin anlamlılığını artıran sosyal-yapısal özelliklerdendir. Homans'a (1958) göre önemli örgütsel kaynaklara erişebilmek bireyin etkinlik duygusunu ve çevresel problemler üzerindeki kontrolünü gerçekleştirmektedir (Bowen ve Lawler, 1992 : 31-39). Walton (1985) güçlendirilmiş sistemi, bireylerin bütçeleri onaylamada ve harcamada uygun seviyede söz sahibi olmasına imkan tanıyan bir sistem olarak tanımlamıştır. Bu tür sistemlerin rollerini sahiplenen ve sorumluluk kabul eden yüksek enerjiye sahip bireyler yetiştirdiğini ifade etmektedir (Conger ve Kanungo, 1988 : 471-482). Ulaştığımız sonuç da buna paralel şekilde işini iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğu örgütsel kaynaklara erişebilen idari çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı gördükleri yönündedir.

• İşin Anlamlılık Düzeyinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Görevini anlamlı bulan bireylerin örgütlerine daha fazla bağlılık gösterecekleri ifade edilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990 : 666-681). Benzer şekilde Kanter (1983) güçlendirmenin anlamlılık boyutunun işgörende yüksek adanmışlık duygusuna ve enerji konsantrasyonuna yol açacağını öne sürmektedir. Araştırmamızın sonucu da literatüre uygun gerçekleşmiştir. İşini anlamlı bulan üniversite çalışanlarının en güçlü şekilde hissettikleri bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu bağlamda yaptığı işin anlamlı olduğuna inanan üniversite çalışanları kurumlarına karşı duygusal bağlılık duymaktadırlar. Dolayısıyla bireyler, yaptıkları işe anlam kazandıran örgütlerine karşı duygusal olarak bağlanmaktadır. Bu bağlılık gün geçtikçe örgütle özdeşleşme ve onun bir parçası olma haline geleceği için duygusal bağlılık duyan üniversite çalışanları ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Zaten yapılan araştırmalar kamu sektöründe en önemli bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğunu göstermektedir. Örneğin, Balfour ve Wechsler (1990) kamu sektöründe çalışanların kurumlarına duygusal bağlılık hissettiklerini ortaya koymuşlardır. Benzer diğer bir çalışma da Romzek ve arkadaşları (1990) kamu sektörlerindeki örgütsel bağlılığın duygusal ilişkiye dayandığını, dolayısıyla bunun ancak içsel güdülerle etkilenebileceğini öne sürmüşlerdir (Nyhan, 2000 : 95).

Sonuç olarak kamu üniversitelerinde görev yapan idari çalışanların yaptıkları işi anlamlı olarak görmeleri ve kurum üyeliğini sürdürmeleri için örgütsel üst düzey bilgilere ve kaynaklara erişebilecekleri örgütsel bir yapının oluşturulması gerekmektedir. Gerek kamu üniversiteleri gerekse diğer örgütler, işgören nazarında işin anlamlılığını artıran yapısal özelliklerinin sayısını artırarak duygusal bağlılığı tesis etmek ve nitelikli işgörenleri bünyesinde tutmayı amaç edinmelidir.

İzleyen çalışmalarda araştırmamız kapsamında ele alınan sosyal yapısal özelliklere yenileri eklenerek, bunların işin anlamlılığı ve güçlendirme üzerindeki etkileri araştırılmalıdır. Öte yandan rol belirsizliğinin işin anlamlılığını artıran bir etki göstermesi, katılımcıların olumsuz (reverse) ifadeleri dikkatle okumamalarından kaynaklanmış olabileceğinden, bu etkinin izleyen çalışmalarda tekrar incelenmesi faydalı olacaktır.

Referanslar

- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. (1990a). Organizational socialization tactics : a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment nad role orientation. *Academy of Management Journal*, Vol:33, No:4, 847-858. ss.
- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. (1990b). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, No:1, 1-18.ss.
- BOWEN, D. E. ve LAWLER, E. E. (1992), The Empowerment of service workers : what, why, how, and when, *Sloan Management Review*, Spring, 31-39. ss.
- CHEN, Z. X. ve FRANCESCO, A. M. (2003). The Relationship between the three components of commitment and employee performance in China, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:62, No:3, June, 490-516.ss.
- CONGER, J. A. ve KANUNGO, R. N. (1998). The Empowerment process : integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, Vol:13, No:3, 471- 482.ss.
- DOĞAN, S., (2003). *Personel güçlendirme (Empowerment)*. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- EREN, E., (1993), *Yönetim ve organizasyon*, 2. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık.
- 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*, 365-382.ss.
- KIRKMAN, B.L. ve ROSEN, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol:42, No:1, 58-74.ss.
- MCGEE, G.W. ve FORD, R.C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales, *Journal of Applied Psychology*, Vol:87, No:72, 638-642.ss.
- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resources Management Review*, Vol:91, No:1, 61-89.ss.
- MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. ve TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol:02, No:61, 20-52.ss.
- MURAT, G. (2001). Çağdaş bir yönetim yaklaşımı : personel güçlendirme. *Öneri*, Vol:4, No:16, 113-126. ss.
- NIJHOF, W. J., DE JONG, M.J. ve BEUKHOF, G. (1998). Employee commitment in changing organizations : an exploration. *Journal of European Industrial Training*, Vol:22, No:6, 243-248.ss.
- NYHAN, R.C. (2000), Changing the paradigm trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, Vol:30, No:1, 87-109.ss.
- OLIVER, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment : empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, No:1, 19-31.ss.
- ÖZDAMAR, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*, 2.bs., Eskişehir, Kaan Kitabevi.

- ROBBINS, T.L., CRINO, M.D. ve FREDENDALL, L.D. (2002). An Integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, Vol:12, 419-443.ss.
- SPREITZER, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace : dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol:38, No:5, 1442-1465.ss.
- _____. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, Vol:39, No:2, 483-504.ss.
- 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*, Vol:23, No:5, 679-704.ss.
- THOMAS, K.W. ve VELTHOUSE, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment : an “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, Vol:15, No:4, 666-681.ss.
- WASTI, S.A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization : test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol:02, No:26, 525-550.ss.
- WETZELS, M., RUYTER, K.D. ve BLOEMER, J. (2000). Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol:7, 65-75.ss.
- ZANZI, A. (1987). How organic is your organization? Determinants of organic/mechanistic tendencies in a public accounting firm, *Journal of Management Studies*, Vol:24, 125-142.ss.