

ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Duygu TOPLU*, **Meltem AKÇA****

ÖZET

Bir organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi ve yaşamına devam edebilmesi için sürekli öğrenme prensibini benimsemiş olması son derece önem taşımaktadır. Çalışanlarına gereken önemi veren ve onların öğrenme isteklerinin artmasını sağlayan organizasyonların daha başarılı olmaları düşünülmektedir. Buradan hareketle bu araştırmada öğrenen organizasyonlardaki bireylerin güçlendirilmiş çalışanlar olup olmadıkları, öğrenen organizasyon yapısının psikolojik güçlendirme ile ilişkisi ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu kapsamda öncelikle öğrenen organizasyon ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiler ve daha sonra da öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi ve bu etkinin hangi boyuttan kaynaklandığı ortaya konulmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre öğrenen organizasyona ilişkin özelliklerin, psikolojik güçlendirme üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve bu durumda öğrenen organizasyon haline gelmiş bir işletmede psikolojik güçlendirmenin de yüksek olacağı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: öğrenen organizasyon, psikolojik güçlendirme, güçlendirme

THE EFFECT OF LEARNING ORGANIZATIONS ON PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT: A RESEARCH IN PUBLIC SECTOR

ABSTRACT

Persistence of an organization and its adaptation to changing environment is very crucial in organizational context. The organizations which give necessary importance to their employees' needs and foster their willingness to learn, are expected to be more successful than others. The purpose of this study is to investigate the effects of learning organizations' characteristics on psychological empowerment. Within this context, first the relationship between learning organization and psychological empowerment, then the effects of learning organizations' characteristics on the psychological empowerment are investigated. According to the results of the study, learning organizations are supposed to have psychological empowered employees because of their organization's characteristics.

Keywords: learning organizations, psychological empowerment, empowerment

* Arş.Grv., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, duygut@istanbul.edu.tr

** Arş.Grv., İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Yüksekokulu, İstanbul, meltemy@istanbul.edu.tr

1. GİRİŞ

Bilginin öğrenme sonucu kullanılabilir hale geldiği ve örgütün performansına olumlu katkı yapacak şekilde paylaşılması gerektiği ifade edilmektedir. Senge'ye göre (1996) öğrenme kavramı "bilgi edinme" anlamına gelmektedir. Bir örgüt içinde bilgi edinme ile birlikte gelen öğrenme kavramı tüm örgüte yayıldığında başarıya ulaşacaktır. Bu durumda örgüt içindeki bireylerin de öğrenmeye açık olması, öğrenme için istekli olmaları birinci koşul olmaktadır. Öğrenmeye açık bireylerin, işine anlam yükleyen, işinde karar alma hakkına sahip ve içsel motivasyonları yüksek olan bireyler olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada kamu sektöründe öğrenen organizasyona ilişkin özellikler incelenmiş ve bu yönüyle farklı bir bakış açısı ortaya konmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle bu araştırmada kamu sektöründeki bir organizasyonun öğrenen organizasyon özelliği taşıyıp taşımadığı ve öğrenen organizasyon olarak kabul edildiğinde orada çalışmakta olan bireylerin güçlendirilmiş çalışanlar olup olmadıkları araştırılmıştır. Öğrenen organizasyon değişkeni boyutlar bazında incelenmiş olup, her bir boyutun öğrenen organizasyonun farklı bir özelliğini tespit ettiği düşünülerek, hangi boyutun çalışanların psikolojik olarak kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağladığı belirlenmeye çalışılmıştır.

2. ÖĞRENEREN ORGANİZASYON

Geçmişte yapılan hataları tekrarlamamak ve geçmişteki hatalarımızdan ders alabilmemiz için onları unutmamız gerekmektedir. Organizasyonlar da geçmişteki hatalarından ders almak ve onları bir daha tekrarlamamak için hafızalarını kullanmaktadırlar. Öğrenen organizasyon kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Öğrenen organizasyon olmak, öğrenmeyi organizasyon düzeyine çıkarmakla başarılmaktadır. Argyris'e göre organizasyonel öğrenme "hataların bulunması ve düzeltilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Malhotra, 1996). Öğrenen organizasyona ilişkin yapılmış olan tanımlara bakıldığında öğrenen organizasyonun bireylerin öğrenmesini kolaylaştıran ve sürekli tazelenen bir yapı olduğu (Pedler, vd., 1991), bilgiyi oluşturma ve yayma prensibini belirlemiş olan (Garvin, 1993), yaşadıkları tecrübelerden devamlı olarak öğrenen (Koçel, 2005), birey, grup ve organizasyon gibi farklı kademelerde kabiliyet, bilgi, beceri ve kavramları davranışlara dönüştüren (Öneren, 2008) sistemler olduğu anlaşılmaktadır. Senge (1991), kişisel ustalık, zihinsel modeller, takım çalışması, liderlik, ortak vizyon değerlerinin bir sistem halinde bileşiminin öğrenen organizasyon yapılanmasını sağlayacağını belirtmektedir. Garvin de (2000) öğrenen organizasyonları bilgiyi yaratan, elde eden, yorumlayan, aktaran ve davranışa yansıtma amaçlı yeni bilgileri kullanabilen yapılar olarak tanımlamıştır.

Öğrenen organizasyon oluşumu konusunda araştırmacılar çalışmalar yaparak farklı özellikleri sıralamışlardır. Watkins ve Marsick'e göre (1993) öğrenen organizasyon oluşturmada dikkat çeken unsurlar; öğrenme fırsatları oluşturma, iletişimi ve sorgulamayı destekleme, takım halinde öğrenmeye çalışma, ortak bir vizyon

oluşturmada çalışmanı güçlendirme, örgüt ve çevresi arasında ilişki kurma, liderin model olarak öğrenmeyi tüm örgütte desteklemesi şeklindedir. Bu özelliklerin bir arada olması öğrenmeyi hızlandırarak yapıda öğrenen organizasyon atmosferinin oluşumuna katkı sağlayacaktır.

Gebhart ve Marsick'e göre (1996) öğrenen organizasyon için gerekli olan özellikler, sistemler seviyesinde devamlı öğrenme, bilgiyi oluşturma, bireylerin bilgiye rahat ulaşımının sağlanması, kritik sistematik düşünce ile çalışanların yaratıcı düşünmesinin desteklenmesi, yaratıcılık ve öğrenmenin ödüllendirildiği ve desteklendiği bir organizasyon kültürü, çalışanların risk almada, yaratıcı olmada, yeni fikirleri açıklamada ve performanslarını yeni bir şekilde göstermede serbest olması, sağlıklı bir iletişim yapısının oluşturulması ve iletişimi öğrenmede kullanma önem arz etmektedir.

Öğrenme bir süreçtir. Öğrenen organizasyonların sürdürülebilir üstünlük elde etmelerinde baş gösteren en önemli faktör bu sürecin sürekli olarak kendi içinde gelişmesidir. Araştırmacılar bu süreç içerisinde öğrenen organizasyonun döngüdeki son aşama olduğunu belirtmektedir. Bu süreç , bilen örgüt ile başlar. Bilen örgütte bir işi yapmanın en iyi tek bi yolu vardır ve bu yola ulaşacak kurallar yazılıdır. Yüksek denetim, kontrol ve baskı öğrenmeyi engelleyebilmektedir. İkinci aşama ise anlayan örgüt ile devam etmektedir. Anlayan örgütte çalışanlara az da olsa önem verilmektedir. Yazılı kuralların yerini örgüt kültürü almaktadır ve bazı durumlarda örgüt kültürü örgütsel öğrenmeyi engelleyebilmektedir. Üçüncü aşama ise düşünen örgüt aşamasıdır, bu tip bir örgütte çalışanlara önem verilmektedir. Organizasyondaki sorunları çözmek için çalışanların düşünmelerine olanak sağlanmaktadır ve çalışan katılımına önem verilmektedir. Son aşama ise öğrenen örgüt aşamasıdır ve bu örgütler değişime ayak uydurmak yerine değişimi başlatmayı tercih eden yapılardır. Bu tip organizasyonlardaki bireyler yenilikçi, yaratıcı ve dinamiktir (Luthans,1995, Yang vd., 2004, Öneren 2008).

Öğrenen bir organizasyonda yöneticilerin en önemli özelliği öğrenmeyi destekleyici ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı sorumlulukları üstlenen kişiler olmalarıdır. Öğrenme ile örgüt içerisinde ortaya çıkması mümkün olan problemler ve sorunlar saptanarak onlara ilişkin önlemler alınabilmekte ve iyileştirilmesine olanak tanınabilmektedir (Torokoff, 2007). Öğrenen organizasyonlarda, yöneticilerin üstlendiği liderlik rollerinin öğrenen organizasyon yapısını destekler nitelikte olması ve öğrenme isteğini artırıcı yönde motivasyon yaratması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yönde davranışları olan lider içinde bulunduğu kurumu öğrenen organizasyon haline getirebilir. Bu lider, değişen çevredeki gelişmelere ayak uydurmak ve gerektiği takdirde değişim yaratabilmek için çalışanlarını güçlendiren ve onların gelişmelerini sağlayabilmek için her türlü faaliyette bulunmaktan kaçınmayan bir birey olmalıdır. Öğrenen organizasyonlar değişimin getirdiği zorluklarla başa çıkmayı bilen, çevresel yeniliklere adapte olabilen ve örgütün gelişmesine katkıda bulunan, işbirliğini destekleyen ve örgüte rekabet avantajı yaratacak gelişmeler ve yenilikleri örgüte katmayı başarabilen bireylerden oluşmalıdır. Bu organizasyonlar üyeleri arasında bireysel ve toplu öğrenmeyi içselleştirerek, organizasyon içinde ve

dışındaki insanları güçlendirerek, bilgi ve teknolojiyi etkili kullanan, değişen çevre koşullarına adapte olabilen ve içinde buldukları çevreyi yönlendirebilen kurumlar olarak dikkat çekmektedir. (Bass, 2000, Rijal, 2009).

Marsick ve Watkins (2003) bir organizasyonun öğrenen organizasyon olabilmesi için, o organizasyonda öğrenme ortamının oluşturulması, iletişimin, diyalog ve sorgulamanın desteklenmesi, takım halinde öğrenmenin desteklenmesi, paylaşılan vizyon oluşturma ve çalışanların yetkilendirilmesi, liderin bir model olarak öğrenmeyi desteklemesi ve organizasyonun çevresi ile arasında ilişki kurulması gerektiğini belirtmiştir.

Öğrenen organizasyona ilişkin yapılmış olan çalışmalar sonucu oluşturan ölçek doğrultusunda elde edilen boyutlar aşağıdaki gibidir (Marsick ve Watkins, 2003, Yang vd., 2004, Watkins ve Marsick, 1993).

Sürekli Öğrenme: Sürekli öğrenme fırsatları geliştirilerek, sürekli eğitim ve büyümenin sağlanması, bireylerin çalışırken aynı zamanda öğrenmelerinin sağlanması anlamına gelmektedir. Öğrenme kültürünün yerleştirilmesi ve öğrenmenin sürekli hale getirilmesi için çalışanların desteklenmesidir.

Diyalog ve araştırma: Çalışanların kendi görüşlerini başkalarına rahatlıkla açabilmesi ve diğerlerinin görüşlerini de dinleme yeteneğine sahip olması anlamına gelmektedir. Diyalogun ve sorgulamanın desteklendiği bir ortamda çalışanların birbirleriyle olumlu ilişkiler içinde olmaları ve birbirlerinin görüşlerine saygı duymaları beklenmektedir.

Takım halinde öğrenme: Öğrenmenin bireysel düzeyden organizasyon düzeyine çıkabilmesi için takım öğrenmesi önemli bir gerekliliktir. Organizasyon içinde işlerin takımlar halinde yapılmasının desteklenmesi ve böylece farklı düşüncelerin bir araya gelmesiyle takım halinde herkesin birbirinden öğrenmesi sağlanmaktadır. Takım halinde öğrenme, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte önemli bir adımdır. Bunun için de çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri, takım halinde çalışmalarının desteklenmesi, çalışanlar arası iletişimin güçlü olması ve bir takım olarak elde ettikleri başarıların ödüllendirilmesi esastır.

Paylaşımçı sistemler: Öğrenen bir organizasyon olabilmek için bireyin kendi öğrendiklerini diğerleriyle (önce takım arkadaşları ve sonra da tüm organizasyondaki çalışanlarla) paylaşabilmesi son derece önemlidir. Organizasyon çalışanlarına istedikleri ve ihtiyaç duydukları bilgiyi anında sağlayabilmeli, çalışanların performanslarını doğru değerlendirebilmeli, ortaya çıkan problemlerden elde edilen derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesi sağlanmalıdır.

Ortak vizyon ve yetkilendirme: Vizyon bir organizasyonun gelecekte kendini gördüğü ve olmak isteği konumdur. Bu yüzden de organizasyonun içinde çalışan kişiler tarafından bilinmesi, organizasyonun gelecekteki amaçlarına ulaşabilmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışanlar organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmek amacıyla çalışmalı ve bu doğrultuda üst yönetim tarafından desteklenmelidir. Bu

destek ise çalışanlara öğrenme çabalarını gerçekleştirmek için şans vererek ve inisiyatif almalarını sağlayarak yapılmalıdır.

Sistemler arası bağlantı: Çalışanlar yaptıkları işin bütün organizasyon üzerindeki etkisini görebilirse daha verimli çalışacak ve vizyonu gerçekleştirmek için daha çok çaba harcayacaklardır. Çalışanlarla paylaşılan vizyonun onların tüm sistemin işleyişini bilmesi ile organizasyonun hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır.

Destekleyici ve stratejik liderlik: Öğrenen organizasyon haline gelme sürecinde liderler önemli bir role sahiptir. Öğrenen organizasyonlardaki liderler, astlarını yetiştirmek için çaba harcayacak olan kişilerdir ve sürekli öğrenmeyi sağlamak için çalışanlarını desteklemektedirler.

3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Psikolojik güçlendirmenin temelinde kişisel fayda beklentisinin yükseltilmesi ve kişinin kendine olan inancının geliştirilmesi yatmaktadır. Psikolojik güçlendirme kişinin işini anlamlı bulması, kendini işi üzerinde yeterli hissetmesi, işi hakkında karar verebilme hakkına sahip olduğunu ve işi üzerinde etkili olduğunu düşünmesi anlamına gelmektedir (Arı ve Ergeneli, 2003). En temel ifade ile psikolojik güçlendirme, çalışanların işleri ve organizasyon içindeki rollerine olan psikolojik algılarıdır (Chang, 2010). Psikolojik güçlendirme sonucu çalışanlarda önemli davranışsal değişiklikler gözlenmektedir. Kişilerin kendine olan güvenlerinin ve özyeterliliklerinin artması, daha kaliteli hizmet sunmaları, kişisel gelişim için istekli olmaları ve fırsatlar bulmaları, karar alma ve sorun çözme konusunda sorumluluk almaları sağlanmaktadır (Littrell, 2007, Chow, 2006).

Güçlendirme bireylerin işine ve iş üzerindeki rollerine ilişkin algılamalarıdır. Bu kavramdan ilk olarak bahseden Conger ve Kanungo'ya göre (1988) güçlendirme içsel bir motivasyon aracıdır ve dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar anlam, yetkinlik, özerklik ve etkidir. Bu boyutlar bireyin işinin anlamlılığına olan inancı, işi üzerindeki yetkinliği, işindeki seçim hakkı ve iş sonuçlarını etkileme gücünden oluşmaktadır (Chang, 2010).

Psikolojik güçlendirme kavramı hakkında çalışmalar yapan Spreitzer'a göre güçlendirme içsel motivasyonla sağlanabilecek bir olgudur ve kişilerin dışsal ödüllerle değil içsel ödüllerle gelişmeleri sağlanmalıdır. Spreitzer'ın konu ile ilgili yaptığı çalışmalar ve oluşturduğu ölçek doğrultusunda elde ettiği boyutlar aşağıdaki gibidir (Spreitzer, 1995).

Anlam: Çalışanın işine yüklediği anlamı ifade etmektedir. Kişinin sahip olduğu inançlar, davranışları ve tutumları ile işin gerektirdikleri ve amaçları arasında uyum olması gerekliliğidir. Bu uyum varsa kişi işine anlam yükleyebilecek ve güçlendirme oluşacaktır.

Yetkinlik: Çalışanın yeteneklerine, işiyle ilgili yeterliliğin, işini en iyi ve en yüksek performansla yerine getirebileceğine güvenmesidir. Başka bir deyişle kişinin işini gerektiği şekilde yapabileceğine olan inancıdır. Yetenek ve yeteneklerine ilişkin güvene sahip çalışanlar güçlendirilmiş olacaktırlar.

Seçim: Çalışanın işiyle ilgili kararlar alabilmesi, işi üzerinde karar verebilme hakkına sahip olabilmesi anlamına gelmektedir. Bireyin işinde seçim hakkının olması, daha yaratıcı ve sorumluluk sahibi olmasını olumlu yönde etkileyecektir.

Etki: Çalışanın içinde bulunduğu kurum ile ilgili sonuçları etkileyebilmesidir. Çalışan eğer yaptığı iş ile o işletmeye bir değer kattığına inanıyorsa güçlendirilmiş olacaktır.

Bu boyutlara göre bireyin bu unsurlara ilişkin algılaması önem taşımaktadır. Bu unsurlardan herhangi biri ile ilgili algılaması olumsuz yönde ise kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmeyecektir. Örneğin yaptığı işi anlamlı bulmayan bir kişi, işi üzerinde karar verebilme hakkına sahip olsa ve kendi yetenekleri ile ilgili değerlendirmeleri yüksek olsa da kendisini güçlendirilmiş olarak algılamayacaktır (Bozkurt, 2009).

Güçlendirilmemiş çalışanların olduğu bir organizasyonda yönetimin stratejisi ve vizyon başarıya ulaşmada yeterli olmayacaktır. Kişinin içinde bulunduğu organizasyon için değerli bir varlık olduğunu hissetmesi doğrultusunda düşüncesi ve bilgisi yenilikçilik yönünde gelişecektir. Güçlendirme insanın doğasında vardır ve bir şeyi başarmak için ihtiyaç duyduğu önemli bir faktördür (Garvin, 2000). Psikolojik güçlendirme yaklaşımı konusuna değinmiş araştırmacılar güçlendirmeyi çalışanlar açısından ele almakta ve güçlendirmenin algılanması gereken bir unsur olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu kurumu algılama biçimi güçlendirme algısını da etkilemekte ve psikolojik olarak kişisel bir güçlenme algısı olmazsa güçlendirmenin yapısal anlamda gerçekleştirilemeyeceği belirtilmektedir (Spreitzer, 1995, Thomas ve Velthouse, 1990).

4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırma ile bir organizasyonda öğrenen organizasyona ilişkin özelliklerin psikolojik güçlendirme üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Öğrenen organizasyon özelliklerinden hangisinin, psikolojik güçlendirme üzerinde daha çok etkisinin bulunduğu da araştırmanın alt amacıdır. Öğrenen organizasyon boyutlarının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla boyutlar bazında inceleme yapılmıştır.

Araştırma organizasyonun öğrenen organizasyon özellikleri taşıyıp taşımadığı ve çalışanların psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarını incelediğinden bireysel

düzeyde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kapsamını, İstanbul'da faaliyet gösteren bir belediyede çalışan 192 kişi oluşturmaktadır. Çalışanların tamamına anketler ulaştırılmış ancak 102 adet anket geri dönmüştür. Araştırma 102 çalışanın ölçme araçlarına kendilerini değerlendirme ile ilgili verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Ulaşılan sonuçlar herhangi bir genellemeyi içermemekte, sadece araştırma yapılan örnekleme ilişkin sonuçları ortaya koymaktadır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın kapsamını oluşturan 192 kişiye anketler elden ulaştırılarak cevap alınmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen iki farklı ölçeğe dayanarak anket formu hazırlanmıştır. Toplam 60 sorudan oluşan anket formunda yer alan sorulardan 6 tanesi çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Diğer 54 ifade ise öğrenen organizasyon özellikleri ve psikolojik güçlendirme algısını ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler “kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), kararsızım (3), katılmıyorum (2) ve kesinlikle katılmıyorum (1)” şeklinde beşli likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

4.2.1. Öğrenen Organizasyon Özelliklerine İlişkin Ölçek

Araştırma yapılan organizasyonun öğrenen organizasyon özelliklerini taşıyıp taşımadığını ölçmek için Marsick ve Watkins (2003) tarafından geliştirilmiş olan Öğrenen Organizasyon Boyutları Anketi (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) kullanılmıştır. Ölçek 7 boyuttan ve 43 ifadeden oluşmakta ve sürekli öğrenme boyutu 7, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, sistemler arası bağlantı, stratejik liderlik ve yetkilendirme boyutları 6 ifadeden oluşmaktadır. Marsick ve Watkins'in geliştirdiği bu ölçek aynı zamanda bireysel, takım ve organizasyon seviyesinde öğrenmeyi ölçmek üzere başka bir sınıflandırmaya da ayrılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre ilk 13 ifade bireysel düzey, sonraki 6 ifade takım düzeyinde, geri kalan 24 ifade de organizasyon düzeyinde öğrenmeyi ölçmek üzere oluşturulmuştur.

4.2.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Çalışanların psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarını ölçmek üzere Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 4 boyuttan ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Anlam, yetkinlik, seçim ve etki boyutlarını ölçmek üzere 3'er ifade bulunmaktadır.

4.3. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi ve bu etkinin hangi boyutlardan kaynaklandığının belirlenmesi için boyutlar bazında inceleme yapılmaktadır. Bu doğrultuda öğrenen organizasyon boyutlarının (sürekli

öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, sistemler arası bağlantı, stratejik liderlik, yetkilendirme) psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

4.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen verilerin tümü SPSS 17.0 ile analize tabi tutulmuştur. Ölçeklerin içsel tutarlılığı (güvenilirliği) ölçeklere ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanarak test edilmiştir. Daha sonraki aşamada yapısal geçerlilik testi için ölçeklere faktör analizinin uygulanabilirliğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği katsayıları hesaplanmış ve ölçekler faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklemi oluşturan çalışanların kişisel özelliklerini özetlemek açısından değişkenlerin frekansı (N) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyut ve maddelerinin ortalama puanları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Değişkenler arası ilişkiler ilk olarak pearson korelasyon analizi ile incelenmiş ve daha sonra ise öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinin belirlenmesi için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

4.4.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmada ilk olarak ölçeğin içsel tutarlılığı (güvenilirliği) Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının hesaplanmasıyla test edilmiştir. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,869'dur. Öğrenen organizasyon ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı ise 0,953'dür. Ölçeğin genel güvenilirliği ise 0,958'dir. 0,40'ın altındaki Cronbach Alpha değerleri için ölçeğin güvenilir olmadığı görüşü göz önüne alındığında ölçeklere ilişkin genel güvenilirlik rakamları %80'in üzerinde olduğundan ölçekler yüksek derecede güvenilir görülmektedir.

4.4.2. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi

Bu çalışmada içsel tutarlılık testinin ve madde korelasyon analizinin ardından ölçeklerin yapısal geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizinin uygulanabilirliğine ilişkin hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği katsayıları ve Barlett küresellik testi sonuçları yeterli düzeydedir. Psikolojik güçlendirme ölçeği için KMO yeterlilik katsayısı 0,782 (sig. 0,00) ve öğrenen organizasyon ölçeği için KMO yeterlilik katsayısı 0,904 (sig. 0,00) şeklindedir. Sosyal bilimler alanında 0,60 değerinin üzerinde olması arzulanan bu değerler ölçeklerimize ilişkin değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Yine 0,05 anlamlılık derecesine göre anlamlı olarak belirlenmiş olan Bartlett küresellik testi, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Leech vd., 2005).

Araştırmada kullanılan psikolojik güçlendirme ölçeği anlam, yetkinlik, seçim ve etki boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçeğe ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda ölçek 3 boyut altında toplanmıştır. Ölçeğe ilişkin ifadeler orijinal ölçekte var olan 4

boyuttan ikisinin birleşmesi ile toplam 3 boyut altında toplanmış ve bu boyutların açıklayıcılık oranının %74 olduğu görülmüştür. Anlam ve yetkinlik boyutlarına ilişkin ifadeler kendi boyutları altında toplanmış ancak seçim ve etki boyutları birleşerek tek faktör altında toplanmıştır.

Öğrenen organizasyon ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda öncelikle faktörler 7 boyut altında toplanmıştır. Ancak orijinal ölçekte olduğu sayıda dağılmış olan bu ifadelerin, faktör yüklerine ilişkin dağılımlarında sorun oluşmuştur. Yapılan faktör analizinde ortaya çıkan altıncı ve yedinci faktörlerin altında tek ifade olduğu görülmüş ve tek ifadenin bir faktörü temsil edemeyeceği düşünüldüğünden bu iki faktörün altındaki ifadeler ölçekten çıkartılarak kalan ifadeler tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. İki ifade çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizinde ifadeler orijinal ölçeğin aksine 6 boyut altında toplanmıştır. Yapılan faktör analizi doğrultusunda bazı ifadeler beklenen boyutlarda toplanmadığından faktörler yeniden isimlendirilmiştir. Bu 6 faktörün açıklayıcılık oranı da %72,1 ile yeterli kabul edildiğinden, veri analizinin geri kalan kısmında bu faktörler üzerinden analize devam edilmiştir.

4.4.3. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin ortalama değer 4,08 olup, bu değişkenin boyutlarına ilişkin ortalama değerler 3,71 ile 4,49 arasında değişmektedir. Değişkenin ortalama değerlerine bakarak katılımcıların çalışma ortamında psikolojik güçlendirmenin varlığına ilişkin olumlu düşündükleri söylenebilir.

Öğrenen organizasyon değişkenine ilişkin ortalama değer 3,70 olup, bu değişkenin boyutlarına ilişkin ortalama değerleri ise 3,49 ile 3,83 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara bakılarak da araştırma yapılan organizasyonun öğrenen organizasyon özellikleri taşıdığı söylenebilir.

Tablo 1: Değişkenler ve Boyutlara İlişkin Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar

	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma
Psikolojik Güçlendirme	4,08	0,59
Anlam	4,44	0,59
Yetkinlik	4,49	0,60
Özerklik ve Etki	3,71	0,90
Öğrenen Organizasyon	3,70	0,76
Sistemler ve Liderlik	3,66	0,85
Kollektiflik	3,49	0,93
Diyalog ve Araştırma	3,82	0,80
Takım Halinde Öğrenme	3,83	0,79
Sürekli Öğrenme	3,75	0,86
Paylaşımçı Sistemler	3,67	0,82

4.4.4.Örnekleme Grubunun Demografik Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcı grubunun genel yapısına yönelik frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %48'i kadın ve %52'si ise erkektir. Katılımcıların ve %30,4'ü 20-30 yaş, % 35,3'ü 31-40 yaş, %24,5'i 41-50 yaş ve %10'u da 51 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların iş yerinde çalışma sürelerine bakıldığında %37,3'ü 1-5 yıl, %25,5'i 6-10 yıl, %21,6'sı 11-20 yıl ve %15,7'si 21-30 yıldır bu işyerinde çalışmaktadırlar. Ayrıca katılımcıların %19,6'sı lise, %28,4'ü önlisans, %46,1'i lisans ve %5,9'u yüksek lisans seviyesinde eğitime sahiptirler. Bu dağılıma bakıldığında katılımcıların yaklaşık olarak yarısının üniversite mezunu oldukları görülmektedir.

4.4.5.Öğrenen Organizasyon ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Öğrenen organizasyon ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiler ilk olarak Pearson Korelasyon analiziyle incelenmiş daha sonra öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Öğrenen organizasyon ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkilere baktığımızda öğrenen organizasyon ile psikolojik güçlendirme arasında %99 güven aralığında anlamlı, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,607^{**}$). Boyutlar bazında yapılan inceleme sonucunda ise öğrenen organizasyonun tüm boyutları ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak öğrenen organizasyonun boyutları ile psikolojik güçlendirmenin boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında tüm ilişkilerin anlamlı çıkmadığı saptanmıştır. Örneğin öğrenen organizasyonun sistemler ve liderlik boyutu ve sürekli öğrenme boyutunun psikolojik güçlendirmenin sadece seçim ve etki boyutu ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutunun öğrenen organizasyon ölçeğinin tamamıyla ve boyutlarıyla arasında anlamlı ilişkilerinin bulunmadığı gözlenmiştir.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Korelasyon Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri

Alt Boyutlar/ Ölçek	Anlam	Yetkinlik	Seçim-Etki	Psikolojik Güçlendirme
Sistemler ve Liderlik	0,161	0,046	0,560**	0,481**
	0,106	0,645	0,000	0,000
Kollektiflik	0,199*	0,036	0,632**	0,543**
	0,045	0,719	0,000	0,000
Diyalog ve Araştırma	0,311**	0,172	0,666**	0,632**
	0,001	0,084	0,000	0,000
Takım Halinde Öğrenme	0,299**	0,089	0,629**	0,579**
	0,002	0,373	0,000	0,000
Sürekli Öğrenme	0,194	0,088	0,539**	0,484**

	0,051	0,381	0,000	0,000
Paylaşımçı Sistemler	0,207*	0,090	0,576**	0,516**
	0,037	0,367	0,000	0,000
Öğrenen Organizasyon	0,261**	0,084	0,679**	0,607**
	0,008	0,400	0,000	0,000

4.4.6. Öğrenen Organizasyon ve Boyutlarının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular

Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla öncelikle öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisine bakılmış, daha sonra ise bu etkinin daha çok hangi boyuttan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla boyutlar bazında inceleme yapılmıştır. Bu incelemede de öğrenen organizasyonun boyutlarının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda %99 güven aralığında öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır ($\beta = 0,607^{**}$). Psikolojik güçlendirme algısındaki değişimin yaklaşık %37'si öğrenen organizasyon yapısından kaynaklanmaktadır. ($R^2 = 0,368$).

Öğrenen organizasyon boyutlarının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi incelendiğinde ise öğrenen organizasyonun tüm boyutlarının %99 güven aralığında psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkili olduğu görülmüştür ($\beta_{\text{ögr.org.boyutları}} = 0,647^{**}$). Öğrenen organizasyonun tüm boyutları toplamda psikolojik güçlendirme algısındaki değişimin yaklaşık %42'sini açıklamaktadır ($R^2 = 0,418$).

Öğrenen organizasyon boyutlarının ayrı ayrı etkilerine bakıldığında, sistemler ve liderlik, kolektiflik, takım halinde öğrenme, sürekli öğrenme ve paylaşımçı sistemler boyutlarının ($p > 0,05$) anlamlı etkisi olmadığı, sadece diyalog ve araştırma boyutunda anlamlı etki ($p < 0,05$, $\beta_{\text{diyalogvearaştırma}} = 0,406$) bulunduğu görülmüştür.

Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan analizler sonucunda, öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde etkili olduğu ve ayrıca öğrenen organizasyonun boyutlarından “Diyalog ve Araştırma” boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda araştırmanın hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Öğrenen organizasyon kavramı ile bir organizasyonun sürekli olarak yaşadığı olaylardan ders alması, bunları aynı zamanda bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ifade edilmektedir. Bunlar doğrultusunda da sürekli olarak değişen gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olarak öğrenen organizasyonlar oluşmaktadır (Senge, 1996).

Conger ve Kanungo (1988) yöneticilerin uygulamalarının çalışanların güçlendirilebilmesi için gerektiği ancak yeterli olmadığı görüşüne varmışlardır. Çalışanların algıladıkları durumun, içsel motivasyonlarının yüksek olmasının da yönetimin uygulamaları kadar önemli olduğu görüşüne varılmıştır. Bu durumda motivasyonel bir kavram olarak kabul edilen güçlendirme örgüt üyelerinin öz yeterlilik duygularının artırılması anlamında kullanılmaktadır.

Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılmış olan bu araştırma kamu sektöründe çalışan 102 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle öğrenen organizasyon ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiler ortaya konmuş daha sonra da öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etki ve bu etkinin hangi boyuttan kaynaklandığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarında öncelikle dikkat edilecek olan nokta, o işletmedeki çalışanların öğrenen organizasyon özelliklerine ilişkin algılarının gerçekten olup olmadığı ve çalışanların psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarının gerçekten kabul edilebilir bir seviyede olup olmadığıdır. Bu yüzden araştırmaya ilişkin ortalama değerler incelendiğinde çalışanların psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarının oldukça yüksek sayılabilecek bir seviyede olduğu ve örgütün içindeki çalışanların öğrenen organizasyon özelliklerine ilişkin algılarının da kabul edilebilir bir seviyeye sahip olduğu görülmektedir. Kavramlara ilişkin boyutlar açısından bakıldığında istenmeyen ve yokluk gösteren bir ortalamanın var olmadığı da görülmüştür.

Araştırma dahilindeki çalışanların öğrenen organizasyon ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarındaki ilişkileri ve etkileşimleri görmek için yapılan korelasyon ve regresyon analizi bulguları incelendiğinde çalışanların öğrenen organizasyon özelliklerine ilişkin algıları ve psikolojik güçlendirme algıları arasında yüksek sayılabilecek bir ilişki bulunduğu görülmüştür. En kuvvetli ilişki ise öğrenen organizasyonun diyalog ve araştırma boyutuyla psikolojik güçlendirme arasındadır. Aynı zamanda öğrenen organizasyonun seçim ve etki boyutuyla da kuvvetli bir ilişkisi bulunduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan psikolojik güçlendirmenin öğrenen organizasyon ve öğrenen organizasyonun tüm boyutlarıyla anlamlı ilişkilerinin olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda psikolojik güçlendirmenin seçim ve etki boyutu da tüm öğrenen organizasyon boyutları ve öğrenen organizasyon ölçeğinin tamamıyla anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Bunun karşılığında öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirmenin yetkinlik

boyutu ile hiçbir anlamlı ilişkisinin bulunmaması da önemli bir sonuçtur. Elde edilen bu sonuçlar bir işletmenin öğrenen organizasyon özellikleri taşımasının, çalışanların psikolojik olarak güçlü hale gelmesiyle arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin aynı şekilde psikolojik güçlendirmenin seçim ve etki boyutunda da bulunması, işi üzerinde karar verebilme hakkına sahip ve yaptığı işin sonuçlarının organizasyona bir değer kattığına inanan çalışanların öğrenen organizasyon haline gelmiş bir kurumda artacağı söylenebilir. Yetkinlik boyutunun öğrenen organizasyonla ilişkisi olmadığı durumundan hareketle öğrenen organizasyonun varlığının çalışanların kendi yeteneklerine güvenmesi, gerçekleştirdiği faaliyetlerde kendine ve kapasitesine olan inancı ile arasında bir bağ olmadığı düşünülebilir.

Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve bu sonuca göre öğrenen organizasyon haline gelmiş bir işletmede psikolojik güçlendirmenin de yüksek olacağı söylenebilir. Ancak öğrenen organizasyon boyutlarından diyalog ve araştırma boyutunun bu etkide önemli bir role sahip olduğu, diğer boyutların ise etkisinin bulunmadığı gözlenmiştir. Diyalog ve araştırma boyutu bir öğrenen organizasyon özelliği olarak çalışanların dürüst, açık, sorgulayıcı, birbirlerinin fikirlerine saygılı, birbirine güvenen bireyler olduğu anlamını taşımaktadır. Bu özelliklere sahip bireylerden oluşan bir işletmede bu bireylerin psikolojik açıdan güçlü bireyler olmaları beklenen bir sonuçtur. Eğer çalışanlar güven, saygı ve dürüstlük ortamı içinde bulunuyorlarsa işlerini daha anlamlı görebilecek ve işleri daha fazla sahip çıkabileceklerdir.

Yapılan bu araştırmanın bir örgüt ile sınırlı kalması nedeniyle elde edilen sonuçların genellenmesi mümkün görülmemektedir. Elde edilen sonuç literatürle ve beklenen durumla uygun olsa da öğrenen organizasyonun tüm özelliklerinin psikolojik güçlendirmeye etki etmiyor olması bireysel, takım ve organizasyon düzeyinde ayrılmakta olan bu özelliklerin içeriğinden kaynaklanıyor olduğu düşünülebilir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda bu özellikler ayrı ayrı ele alınarak hangi düzeyde öğrenen organizasyon algısının psikolojik güçlendirmeye etki ettiğinin araştırılması konunun geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Arı, G., Ergeneli, A., (2003), “Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, H.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 129-149.

Bozkurt, T., (2009), “Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü”, Kuramsal Bir Tartışma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, 478-485.

Chang, L.C., Shih, C.H., Lin, S.M., (2010), “The Mediating Role of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment for School

Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey”, *International Journal of Nursing Studies*, 47 (4), 427-433.

Chow, I.H., Sha, Z., Hong, J., (2006), “The Impact of Developmental Experience, Empowerment and Organizational Support on Catering Service Staff Performance”, *Hospitality Management*, 25, 478-495.

Conger, J.A., Kanungo, N.R., (1988) “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.

Garvin, David, A., (2000), “Learning in Action:A Guide to Putting The learning Organization to Work”, Harvard Business School Press

Garvin, D.A., (1993), “Building a Learning Organization,” *Harvard Business Review*, 73 (4), 78-91

Gebhart, M.A., Marsick, V.J., (1996), “Learning Organizations Come Alive” *Training&Development*, 50 (12), 34-44

Koçel, T., (2005), “ İşletme Yöneticiliği”, Arıkan Yayınları, 10.Baskı.

Littrell, R.F., (2007), “Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by the ‘Ideal Manager’ in China”, *International Journal of Intercultural Relations*, 31 (1), 87-110.

Luthans, F., (1995), “Organizational Behaviour”, Mc-Graw-Hill, New-York

Malhotra, Y., (1996), “Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview”, <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>

Marsick, V.J., Watkins, K.E., (2003), “Demonstrating the Value of an Organization’s Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire”, *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), 132-151.

Öneren, M., (2008), “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”, *Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 163-178

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T., (1991), “The Learning Company”, Mc-Graw-Hill, Londra

Rijal, S., (2009), “Leading the Learning Organization,” *Business Education and Accreditation*, 1(1), 131-140

Senge, P., (2011), “Beşinci Disiplin,” Çeviren: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan, YKY Yayınları.

Spreitzer, G.M., (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

Thomas, K., Velthouse, B.A., (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.

Torokoff, M., Mets, T. (2005), "The Learning Organisation and Learning in the Organisation: The Concept for Improving the Labour Quality in a School," *Organizacijų Vadyba*, 35

Watkins, K.E., Marsick, V.J., (1993), "Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change", Jossey-Bass, San Francisco.

Yang, B., Watkins, K.E., Marsick, V.J., (2000), "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation", *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 31-55.