



SAVSAD

Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi  
The Journal of Defence and War Studies

Araştırma Makalesi Research Article

DOI: 10.54078/savsad.1477279

# Personel Güçlendirme: Türk Silahlı Kuvvetleri Üzerine Nitel Bir Araştırma

## Empowerment: A Qualitative Research on Turkish Armed Forces

Aysun DOĞAN 

Başkent Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, Ankara, Türkiye.

Başkent University, Vocational School of Health Services, Department of Medical Services and Techniques, Ankara, Türkiye.

Suat GÜRBÜZ 

Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu Dekanlığı, Ankara, Türkiye

National Defense University, Military Academy Deanery, Ankara, Türkiye.

M. Abdülkadir VAROĞLU 

Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye.

Başkent University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Ankara, Türkiye.

Geliş Tarihi/Received 02.05.2024  
Kabul Tarihi/Accepted 13.06.2024  
Yayın Tarihi/Publication Date 28.06.2024

Sorumlu Yazar/Corresponding author:  
Aysun DOĞAN  
E-mail: [aysundogan@baskent.edu.tr](mailto:aysundogan@baskent.edu.tr)

Atıf: Doğan, A., Gürbüz, S., & Varoğlu M. A. (2024). Personel güçlendirme: Türk Silahlı Kuvvetleri üzerine nitel bir araştırma. *Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi*, 34(1), 125-135.

Cite this article: Doğan, A., Gürbüz, S., & Varoğlu, M. A. (2024). Empowerment: A qualitative research on Turkish armed forces. *Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi*, 34(1), 125-135.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

### Öz

Personel güçlendirme hem bireye hem de örgüte sağladığı olumlu sonuçlardan dolayı örgütler tarafından önemsenen yönetim uygulamalarından biridir. Bu bağlamda araştırmanın amacı Türk Silahlı Kuvvetlerinde personel güçlendirmede ne tür yönetim uygulamaları olduğunu ve neler yapılabileceğini ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi ve olgu bilim araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini amaçlı örnekleme yöntemiyle Türk Silahlı Kuvvetlerinden emekli olan ve hâlihazırda akademisyen olarak görev yapan 10 katılımcı oluşturulmuştur. Araştırma verileri araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat formları ile toplanmıştır. Mülakat formu demografik bilgiler ve araştırma soruları olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Mülakatlar yüz yüze yapılmıştır ve ortalama 25-30 dakika sürmüştür. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde MAX-QDA nitel analiz programında kod ve alt kodlar oluşturularak içerik analizi yapılmıştır. Veriler güçlendiriciler, engelleyiciler, gereksinimler ve öneriler olmak üzere 4 ana kod ve bu kodlar altında oluşturulan toplam 20 alt kod ile kategorize edilmiştir. Bu araştırmayla yöneticilerin liderlik, iletişim, kıta-akademi entegrasyonunu sağlama konusundaki yetkinliklerinin geliştirilmesinin personel güçlendirmenin odak noktası olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda farklı kademelerdeki personel için gereksinime yönelik ve etkileşimli eğitimlerin planlanması, uygulanması ve devam ettirilmesinin personel güçlendirmeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Güçlendirme, Türk Silahlı Kuvvetleri, nitel araştırma

**JEL Kodları:** M1, M19

### ABSTRACT

Empowerment is one of the management practices that are considered important by organizations due to the positive results it provides to both the individual and the organization. In this context, the aim of this research is to reveal what kind of management practices are used in empowerment in the Turkish Armed Forces and what can be done. Qualitative research method and phenomenological research design were used in the study. The sample of the study consisted of 10 participants who retired from the Turkish Armed Forces and currently working as academicians. The research data were collected through semi-structured interview forms prepared by the researchers. The interview form consists of two parts: demographic information and research questions. Interviews were conducted face-to-face and lasted 25-30 minutes on average. In the evaluation of the research data, content analysis was performed by creating codes and sub-codes in MAX-QDA qualitative analysis program. The data were categorized with 4 main codes: reinforcers, barriers, needs and suggestions, and a total of 20 sub-codes created under these codes. In this study, it was determined that developing managers' competencies in leadership, communication, and ensuring continent-academy integration is the focus of staff empowerment. In this direction, it is thought that planning, implementing and maintaining need-oriented and interactive trainings for staff at different levels will contribute to staff empowerment.

**Keywords:** Empowerment, Turkish Armed Forces, qualitative research

**JEL Codes:** M1, M19

### Giriş

Örgütsel davranış disiplininin iş yerindeki insan davranışlarını konu edinmesinin esasında insan davranışlarını anlayarak bireyler ve örgütler için verimsizliğe neden olan faktörlerin olumlu çıktılara dönüştürme gayesi yer almaktadır. Pozitif örgütsel davranış tam da bu noktada iş yerinde bireylerin olumlu özelliklerine odaklanarak davranış geliştirme üzerinde durmaktadır. Örgüt içindeki beşerî sermayenin güçlü olması örgütün başarısında ve sürekliliğinde en önemli unsurlardan biridir. Pozitif örgütsel davranış, çalışanların olumlu özelliklerinin hangi yönetim uygulamalarıyla geliştirilebileceği konularını çalışmaktadır. Personel güçlendirme bu konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güçlendirme kavramı personelin pozitif ve geliştirilebilir yönlerini destekleyerek hem bireye hem de örgüte katma değer yaratmakta ve örgütsel etkililiği arttırmaktadır.

Örgütlerin kamu ya da özel olma durumları yöneticilerin ve çalışanların verimlilik ve karlılığa olan bakış açılarını etkileyebilmektedir. Özel işletmelerin insan kaynağı niteliğini artırma yönündeki çabaları ile kamu kurumlarınınki farklılaşabilmektedir. Bu noktada rekabete ihtiyacı olmayan kamu kurumları çalışan yetkinliği ve niteliğinin artırılması konusunu göz ardı edebilirler mi? Personel niteliğinin artırılması, personelin geliştirilmesi sadece özel işletmelerin meselesi midir? gibi sorular akıllara gelmektedir. Personel güçlendirme gereksinimleri ve yöntemleri her sektör için değişkenlik göstermektedir. Ülkelerin, toplumların, devletlerin geleceğini belirleyen eğitim, sağlık, adalet ve güvenlik gibi sektörlerde kamu ya da özel olmasına bakılmaksızın eğitim ve uzmanlaşma derecesi yüksek iş gücüne gereksinim duymaktadır. Personel güçlendirme kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde farklı sektörlerin ele alındığı ancak silahlı kuvvetler çalışanları üzerine görgül araştırma olmadığı görülmektedir.

Bu araştırmada Türk Silahlı Kuvvetlerinin yüksek hiyerarşik örgüt yapısı göz önüne alındığında mevcut personel güçlendirme uygulamalarının neler olduğu, önündeki engelleyiciler ve ileride neler yapılabileceğinin ortaya konması amaçlanmıştır.

## Kavramsal Çerçeve

### Güçlendirme Kavramı

Güçlendirme kavramı kuramsal olarak *Sosyal Mübadele Teorisine* dayanmaktadır. Kişilerarası ilişkilerin temel nedenlerini açıklamada en etkili değerler bütünü sunan Sosyal Mübadele Teorisinin ilk sistemli hali Homans (1958) tarafından geliştirilmiştir ve insan ilişkilerinde ödül-bedel mübadelesini vurgulamıştır. Homans (1961) teoriyi davranışçılık ilkelerine dayandırmakta ve teoriyi karşılıklı ilişkilerin sürdürülmesinde başarı duygusunu hissetme, arzulan bir uyarının olması ve mevcut durumdan aldığı doyumunu sürdürme çabası olarak açıklamaktadır. İlk çalışmalar Homans (1958, 1961), Thibaut ve Kelley (1959), Gouldner (1960) ve Emerson (1962) tarafından yapılmıştır. Blau (1964) teoriyi makro- sosyolojik süreçler ve yapılarla ilişkilendirerek mübadeleyi hem ekonomik hem de sosyal sonuçlara neden olabilecek bir ilişki olarak ele almıştır. Ekonomik ve sosyal sonuçlardaki en önemli fark, sosyal değiş tokuşun gelecekte zorunlu yükümlülükler yaratan iyilikleri içermesi ve niteliği pazarlık edilemez şükran ve güven duygularını yaratması iken, ekonomik değiş tokuşta karşılığı bir bedel ile ödenen alışveriş ilişkisi bitme eğilimindedir (Cropanzano & Mitchell, 2005:879; Thibaut ve Kelley, 1959). Değiş tokuş ilişkisinin belirleyicisi iyiliklerin karşılıksız bırakılmamasıdır. İyiliğin karşılında iyilik olacağı düşünülmektedir.

Faydacılıktan türetilen mübadele ilkelerine ise ilk olarak Blau (1964) değinmiştir. Blau, dışsal faydaların karşılıklılık bağlamında yarattığı bireyler ve gruplar arasındaki ağlara odaklanmıştır. Mübadele teorisine göre bireyler faydası en yüksek maliyeti en düşük eylemlere yönelirler (Blau, 1964). Güç ve mübadele üzerine çalışmaları olan Richard Emerson, gücün kavramsallaştırılmasında öne çıkan isimdir. Emerson'a (1962) göre güç farklılıkları temelinde bireylerin birbirlerine olan göreceli bağımlılıkları yer amaktadır. Burada güç sadece aktörün kontrol ettiği güç kaynakları miktarına bağlı değil aynı zamanda aktörler arasındaki ilişkinin özelliğine bağlıdır. İlişkinin özelliğinde inanç, güven, sadakat, saygı duyma gibi kültürel ve toplumsal değerler barınabilir.

Örgütsel ortamda mübadele ve güç örgütsel sonuçları etkileme yeteneği olarak değerlendirilmektedir (Mintzberg, 1983). Mübadele ilişkileri gücün yönünü tayin etmektedir. Olumlu mübadeleler olumlu örgütsel sonuçları doğururken, mübadele eşitsizlikleri olumsuz örgütsel sonuçlara zemin hazırlamaktadır. Örgütsel ortamda güçlendirme genel olarak yöneticinin yetki devri (ilişkisel güçlendirme) ve bunun sonucunda ortaya çıkan çalışanın motivasyonu (psikolojik güçlendirme) olarak iki farklı yönüyle ele alınmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; Lee ve Koh, 2001). Güçlendirmede lider/yönetici davranışlarını neden, çalışanların bu davranışa karşı tepkilerini ise sonuç olarak ifade edilmektedir (Lee & Koh, 2001; Meyerson & Kline, 2008). Gerekli koşullar sağlandığında (bilgi paylaşımı, yapının organize edilmesi, eğitim fırsatlarının sunulması, risk alma ve girişimde bulunmanın ödüllendirilmesi) çalışanların güçlendirilebileceği iddia edilmektedir (Quinn & Spreitzer, 1997). Ancak üst gerekli güçlendirme uygulamalarını astlarına eşit şekilde sunsa bile bunu istemeyecek astların olması olasıdır. Bu noktada astların güçlendirmeye hazır oluşluğu önem taşımakta ve güçlendirilme gereksinimlerine göre güçlendirme faaliyetleri uygulanması gerektiği belirtilmektedir (Gohar vd., 2015: 152; Lee & Koh, 2001: 686-687). Yani güçlendirme için standart yönetim uygulamaları faaliyet etkinliği açısından uygun olmamaktadır (Forrester, 2000: 69). Güçlendirme uygulamalarında yetki devri ve bireylerin bilişsel durumları birlikte ele alınarak güçlendirme sürecinin bileşenlerini oluşturmaktadır.

Örgütsel ortam kişilerarası, gruplar ve gruplar arası mübadelenin kaçınılmaz olduğu ortamlardır. İşveren/yönetici ve iş görenler arasındaki güvene dayalı ilişkilerin olumlu çıktıları olduğunu gösteren pek çok araştırma bulunmaktadır. Özellikle yöneticilerin çalışanlara karşı olumlu yaklaşımları çalışanların olumlu iş tutum ve davranışları göstermelerini sağlamaktadır (Blau, 1964: 93; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Tam tersi ise çalışanların olumsuz iş davranışlarına yönelme eğilimlerine neden olmaktadır.

Yönetim yazınında güçlendirme genel olarak ilişkisel ve motivasyonel olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. İlişkisel (yapısal) güçlendirme üst ve ast arasındaki ilişki süreçlerinde örgütsel politika ve uygulamalara atıfta bulunurken, motivasyonel (psikolojik) güçlendirme ise çalışanın psikolojik süreçlerinde öz yeterlilik, anlamlılık, özerklik ve etki gibi bilişsel süreçlere odaklanmaktadır (Conger & Kanungo, 1988).

## İlişkisel Güçlendirme

İlişkisel güçlendirme diğer adıyla yapısal güçlendirme örgütsel ortamda yetki devriyle örgüt üyelerinin kararlara katılımının desteklenmesi ve güçlendirilmesini ifade etmektedir (Menon, 2001: 155). Bu yolla çalışanların güçlendirilmesi örgütsel etkinliği ve başarıyı yükseltmektedir (Spreitzer, 2008: 55). Yapısal faktörlerin çalışan tutumları üzerinde en kuvvetli belirleyici olduğu belirtilmektedir (Davies, Wong & Laschinger, 2011: 633; Laschinger, Purdy & Almost, 2007: 222). İlişkisel güçlendirmenin; resmi güç, gayri resmi güç, öğrenme ve büyüme fırsatları, bilgiye erişim, destek, kaynaklara erişim olmak üzere altı ögesi olduğunu belirtmiştir (Davies, Wong & Laschinger, 2011: 633). Resmi güç ve gayri resmi güç kaynakları görevlendirme statü ile alakalıyken diğer öğeler çalışan öz yetkinliğinin geliştirilmesine yöneliktir. Öğrenme ve büyüme fırsatları; çalışanların bir işi gerçekleştirmek için gerekli olan yeni mesleki becerileri geliştirme ve öğrenme fırsatlarıdır (Laschinger vd., 2010: 5). Bilgiye erişim; örgütsel kararlar ve hedefler. Desteğe erişim; üstlerden, akranlardan ve astlardan bir sorunu çözmek için duygusal destek, yardımcı tavsiye veya uygulamalı yardımlardan oluşan geribildirim ve rehberliği içermektedir (Laschinger, Purdy & Almost, 2007: 222). Kaynaklara erişim; ekipman, malzeme ve iş için gerekli olabilecek diğer kaynakların çalışanlara tedarik edilmesidir (Laschinger, Finegan & Wilk, 2009: 229). Bu öğelere erişimi daha fazla olan örgüt üyelerinin daha memnun, örgüte bağlı ve daha üretken oldukları belirtilmektedir (Xu & Yang, 2018).

Silahlı kuvvetler gibi güç mesafesi yüksek örgütlerin hiyerarşik yapısının, kararların yüksek kademelerde merkezileşmesinin, çok belirgin kural ve prosedürlere göre hareket etmesinin ve astların emirleri yerine getirme zorunluluğunun olması ilişkisel güçlendirme için uygun bir örgütsel yapıya sahip olmadığı yönünde bir algı oluşturmaktadır (Kotze, Menon & Vos, 2007). Ancak özellikle silahlı kuvvetlerde yapılan araştırmalar göstermektedir ki dönüşümcü liderlik uygulamaları askerî personelin psikolojik olarak güçlenmesinde olumlu rol oynamaktadır (Kotze, Menon & Vos, 2007; Michaud, Barbeau-Julien & Slinger, 2024). Yapısal bir güçlendirme girişimiyle motivasyonel güçlendirme sağlanabilmiştir. Örgütsel güçlendirme faktörleri ile birlikte çalışanların deneyimlediği güçlenme doğasının birlikte ele alınması güçlendirmenin yapı-anlam bütünlüğünü sağlamaktadır (Conger & Kanungo, 1988). Yani personel güçlendirme için tüm örgütsel faktörlerin sağlanmış olması etkin personel güçlendirme için gerekli ama tek başına yeterli olamamaktadır. Bu nedenle güçlendirmenin motivasyonel boyutunu anlamak örgütsel ortamdaki gücü ve güçlendirme kavramını anlamak için oldukça önemlidir.

## Motivasyonel Güçlendirme

İlişkisel güçlendirmenin sadece örgüt bağlamındaki unsurları ele almasından kaynaklı sınırlılıkların güçlenmeye yönelik psikolojik bakış açısının ortaya çıkmasına katkıda bulunduğu ifade edilmiştir (Spreitzer, 2008: 56). Motivasyonel yani diğer adıyla psikolojik güçlendirme çalışanların güçlendirmeye yönelik algılarına odaklanmaktadır (Maynard, Gilson & Mathieu, 2012: 1234; Srivastava, Bartol & Locke, 2006: 1240). Motivasyonel güçlendirme çalışanların güçlendirme ile ilgili hazır oluşları, güçlendirmeye yükledikleri anlam, güçlendirmenin öz yetkinliklerine katkısı gibi unsurlar önem kazanmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin kavramsallaştırılmasında Thomas ve Velthouse (1990), Spreitzer (1995) gibi araştırmacılar ön plana çıkmaktadır. Thomas ve Velthouse (1990), psikolojik güçlendirmeyi bir bireyin iş rolüne yönelik yönelimini yansıtan anlam (meaning), yetkinlik-özyeterlilik (competence), özerklik (self-determination) ve etki (impact) olmak üzere dört biliş kümesinde ortaya çıkan artan içsel görev motivasyonu olarak tanımlamaktadırlar. Anlam bireyin değerleri ile iş amaçlarının uyumunu, yetkinlik ya da öz-yeterlilik bireyin hedeflerine ulaşabileceğine dair inancını, özerklik çalışanın işini yaparken ne kadar bağımsız olacağını, etki ise örgüt için önemli sonuçları etkileyebilme derecesini ifade etmektedir. Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirme öncüllerinin; kontrol odağı, benlik saygısı, örgüt misyonu/performansına yönelik bilgiye erişim ve ödülleri olduğunu, ardıllarının ise yönetsel etkinlik ve inovasyon olduğunu belirtmiştir.

Psikolojik güçlendirmenin öncüllerinin bilinmesi kadar önemli olan bir diğer konu ise güçsüzlüğü besleyen unsurların ortaya konmasıdır. Örgüt üyelerinde öz-yeterliliğin azalmasına neden olan unsurlar çalışanların güçsüzleşmesine neden olmaktadır. Bu unsurlar örgütsel yapı, denetleme tarzı, ödül sistemleri ve iş tasarımı olmak üzere dört kategoride ele alınmaktadır (Conger & Kanungo, 1988:477). Önemli örgütsel değişimler, zayıf iletişim ve ağ ilişkileri, yüksek kontrol, yetkinlik bazlı ödül eksikliği, takdir eksiliği ve aşırı kurallar çalışanların değişmesini ve gelişmesini, esnekliklerini ve öz-yeterlilik algılarını etkileyerek güçsüzleşmesine neden olmaktadır.

Psikolojik güçlendirme konusuyla ilgili özellikle silahlı kuvvetler üzerine yapılan araştırmalarda; psikolojik güçlendirme arttıkça iş tatmininin arttığı, işten ayrılma niyetinin azaldığı belirtilmektedir (Dabaghi, Taghva & Minashiri, 2013; Kumar, Singh & Rangnekar, 2018). Diğer yandan askerî örgütlerde görev yapan personelin karmaşık görev talepleri karşısında hazır oluşlarını sağlayabilmek için psikolojik olarak güçlendirilmiş olmalarının önemli olduğu ifade edilmektedir (Alim, 2023). Bu bağlamda nitelikli ve güçlendirilmiş askerî personel için ilişkisel ve psikolojik güçlendirme unsurlarının birlikte ele alınmasının önemli olduğu görülmektedir.

## Araştırma Yöntemi

### Araştırma Deseni ve Araştırma Modeli

Bu araştırmada personel güçlendirme kavramı olgu bilim (fenomenolojik) yöntemle ele alınmıştır. Olgu bilim ilgili konuya yönelik merak edilen faktörlerin derinlemesine incelenmesi yoluyla çıkarımlarda bulunmayı sağlamaktadır. Olgu bilim araştırması, olgulara ilişkin anlamları ortaya çıkarma, bir insanın bir duruma ait algısını ortaya koymak amacıyla kullanılır (Sığı, 2018:186). Bu doğrultuda mevcut araştırmada personel güçlendirme kavramına yönelik oluşturulan araştırma modeli Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1

Araştırma Modeli

Personel Güçlendirme	Güçlendiriciler/Engelleyiciler	Gereksinimler	Öneriler	İçerik Analizi
Veri Toplama Yönetimi	Yüz Yüze Bireysel Mülakatlar			
Veri Toplama Aracı	Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu			
Veri Toplama Süreci	Araştırma Kurulu Onayı Katılımcı Onamları Mülakat Takviminin Oluşturulması			
Örneklem	Farklı Askerî Sınıflardan Emekli Hâlihazırda Akademide Çalışan Akademisyenler			
Araştırma Soruları	1	2	3-4	

**Araştırma Sorusu-1:** Silahlı kuvvetlerde çalışırken personel güçlendirmeye yönelik yönetim uygulamalarına ne tür örnekler verebilirsiniz?  
**Araştırma Sorusu-2:** Silahlı kuvvetlerde çalışırken en çok gereksinim duyduğunuz, kurumunuzdan ve üstlerinizden beklediğiniz destek neydi?  
**Araştırma Sorusu-3:** Silahlı kuvvetlerin yapısı personel güçlendirme yönetim uygulamaları konusunda ne kadar esneyebilir?  
**Araştırma Sorusu-4:** Silahlı kuvvetlerde personel güçlendirmeye yönelik yapılabilecek üç yönetim uygulamasını önem sırasına göre nedenleriyle birlikte belirtir misiniz?

### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Türk Silahlı Kuvvetlerinden farklı sınıflardan emekli olan ve Ankara'daki Vakıf Üniversitelerinde akademisyen olarak çalışmaya devam eden amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen ve araştırmayı kabul eden 10 kişi oluşturmaktadır. Farklı özellikteki katılımcıların seçilmesi veri zenginliği ve veri özgünlüğü açısından önem taşımaktadır. Katılımcıların hepsi erkek ve yaş ortalaması 59'dur. Örnekleme ait bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2

Katılımcı Listesi

Katılımcılar	Emeklilik Rütbesi ve Sınıfı	Askerî Sınıfı	Akademik Ünvan	Akademik Çalışma Alanı
K1	Kıdemli Albay	Öğretmen	Profesör	Mühendislik
K2	Kıdemli Albay	Öğretmen	Doktor Öğretim Üyesi	Tarih
K3	Kıdemli Albay	İkmal	Profesör	Uluslararası İlişkiler
K4	Kıdemli Albay	Öğretmen	Profesör	Finans
K5	Kıdemli Albay	Ulaştırma	Profesör	İşletme
K6	Kıdemli Albay	Öğretmen	Profesör	İstatistik
K7	Kıdemli Albay	Piyade	Profesör	Stratejik Yönetim
K8	Kıdemli Albay	Piyade	Profesör	Siyaset Bilimi
K9	Kıdemli Albay	Levazım	Doktor Öğretim Üyesi	Gastronomi
K10	Kıdemli Albay	Öğretmen	Doktor Öğretim Üyesi	Tarih

### Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracı, Veri Toplama Süreci ve Veri Değerlendirme Yöntemi

Araştırmada araştırmacılar tarafından oluşturulmuş yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Mülakat formunda yaş, cinsiyet, emeklilik rütbesi, akademik ünvan ve akademik çalışma alanı gibi demografik bilgileri içeren sorular ve araştırmacının amacı doğrultusunda oluşturulan dört adet araştırma sorusu yer almaktadır. İç güvenilirlik kapsamında, araştırma sorularının açık ve net olmasına özen gösterilmiş ve hem araştırma sırasında hem de sonuçlar değerlendirilirken benzer araştırmalardan faydalanılmıştır. İç geçerlilik kapsamında; bulguların anlamlı ve kendi içinde tutarlı olduğu görülmüştür. Farklı demografik özellikteki katılımcılar ile farklı zamanlarda yapılan görüşmelere ait yorumların paralellik gösterdiği gözlemlenmiştir. Görüşmelerin, katılımcıların kendi ofislerinde gerçekleştirilmiş olması da geçerliliğe olumlu yönde etki eden bir başka durumdur. Araştırmada, dış güvenilirliği artırmak amacıyla katılımcılara araştırmacıların konumu, araştırmacının amacı net bir şekilde izah edilmiş ve elde edilen veriler teyit edilmiştir. Aynı zamanda, araştırmada kullanılan yöntemler ve aşamalar detaylı şekilde anlatılmıştır.

Veri toplama sürecinde öncelikle üniversite araştırma kurulundan onay alınmıştır. Daha sonra araştırmacıların birincil ağlarında yer alan akademisyenlere ulaşılmış ve onların referanslarıyla diğer katılımcılara ulaşılmıştır. Tüm katılımcılara araştırmacının amacı ve yöntemi ile ilgili bilgiler verildikten sonra araştırmaya katılmayı kabul ettiklerine dair yazılı onamları alınmıştır. Her katılımcı ile birebir randevu alınarak kendi çalışma ofislerinde yüz yüze yöntemle ortalama 25-30 dakikalık mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Veriler bilgisayar ortamına yazılı olarak aktararak analize hazır hale getirilmiştir.

Veri analizi kapsamında hem betimsel analiz hem de içerik analizi uygulanmış olup, mülakat içerikleri doğrultusunda kodlar ve alt kodlar oluşturulmuştur. Kodlama ve içerik analizinde MAX QDA Nitel Araştırma Analiz Yazılımı kullanılmış ve bu kapsamda frekans analizi gerçekleştirilmiştir.

### Bulgular

Araştırma katılımcılarının hepsi erkek ve yaş ortalaması 59'dur. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde içerik analizi yöntemi ile elde edilen ana kodlar ve alt kodlar oluşturulmuştur. Bu doğrultuda 4 ana kod ve 20 alt kod elde edilmiştir. Ana kodlar ve alt kodlara yönelik sıklık ve yüzde değerleri Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3**

Ana Kodlar ve Alt Kodlar

Ana Kodlar	Alt Kodlar	Sıklık	Yüzde (%)
<b>Güçlendiriciler</b>	Yasal haklar	8	57,14
	Vizyoner yöneticiler	3	21,43
	Hizmet içi eğitimler	2	14,29
	Astların kararlara katılımı	1	7,14
<b>Toplam</b>		14	100
<b>Engelleyiciler</b>	Yönetici engeli	6	75
	Ceza odaklılık	1	12,50
	Yenilikçi olmayan örgüt kültürü	1	12,50
<b>Toplam</b>		8	100
<b>Güçlendirme Gereksinimleri</b>	Kariyer geliştirmenin desteklenmesi	5	50
	Takdir edilmek	3	30
	Güvene dayalı ilişkiler	1	10
	Fikir paylaşımı için cesaretlendirme	1	10
<b>Toplam</b>		10	100
<b>Güçlendirme Önerileri</b>	Yetenek temelli ödüllendirme	9	25,71
	Yöneticilerin yöneticilik becerilerinin geliştirilmesi	6	17,14
	Sınırlar dâhilinde astlara insiyatif verilmesi	4	11,43
	Vizyoner yöneticiler	4	11,43
	Yetenek temelli görevlendirme	3	8,57
	Nitelikli personel istihdamı	3	8,57
	Öz-yeterlilik geliştirilmesi	2	5,71
	Kurumlar arası iletişim ağının geliştirilmesi	2	5,71
	Ödüllendirmede törensellik	2	5,71
<b>Toplam</b>		35	100

Araştırma soruları kapsamında personel güçlendirme ile ilgili mevcut durum (güçlendiriciler ve engelleyiciler), personelin gereksinimleri ve personel güçlendirme ile ilgili yönetim uygulamaları önerileri olmak üzere dört ana kod oluşturulmuştur. Mevcut durum ile ilgili ana kodlardan 'güçlendiricilerde'; TSK'nın örgütsel yapı itibarıyla yasa ve yönetmeliklerle personel güçlendirmeyi destekleyen (%57,14) bir özellikte olduğu görülmektedir. Bununla birlikte vizyoner yöneticilerin olması, hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi, astların kararlara katılması gibi faktörlerin personel güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Mevcut durum ile ilgili diğer ana kod olan 'engelleyicilerde'; bireysel olarak yöneticinin çalışanlara engeller koyması (%75) personel güçlendirmenin önündeki en önemli engel olarak belirtilmiştir. Ceza odaklılık ve yenilikçi olmayan örgüt kültürü güçlenmenin önündeki diğer engeller olarak belirtilmiştir. Katılımcılardan biri "Cezalandırmanın ön plana çıkması korku iklimi yaratıyor ve motivasyon kayıplarına neden oluyor" şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Personel güçlendirmede çalışanların gereksinimlerine odaklanan ana kod olan 'gereksinimlerde'; personelin akademik kariyer geliştirmesinin desteklenmesi (%50) ve takdir edilmek (%30) ön plana çıkmıştır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulması ve fikir paylaşımı konusunda çalışanların cesaretlendirilmesi diğer gereksinimler olarak ifade edilmiştir. Katılımcılardan biri kariyer ilerleme süreci ile ilgili yaşadığı deneyimi "Ben öğretmen sınıfında değildim ancak akademik olarak da kendimi geliştirmek istiyordum. Yıllık iznimden kullanarak ve kuruma ek hiçbir maliyet oluşturmadan yüksek lisans ve doktora yapmama bile bazı yöneticiler sıcak bakmıyordu. Üst ve orta kademe yöneticilere bu sürecin anlatılması en önemli konulardan biridir" şeklinde belirtmiştir. Bir başka katılımcı ise "Yöneticilerimizden bazıları şekilsel disiplini çok fazla önemsemekte ve bilimsel üretim gibi konulara pek değer vermedikleri için yaptığımız akademik çalışmaları takdir etmiyorlardı. En çok gereksinim duyduğum şey takdir edilmektir" diye görüşlerini belirtmiştir.

Örgütsel ortamda personel güçlendirmeye yönelik yapılacaklara odaklanan ana kod olan 'güçlendirme önerilerinde'; yetenek temelli ödüllendirme (%25,71) ve yöneticilerin yöneticilik becerilerinin geliştirilmesi (%17,14) ön plana çıkmıştır. Personel güçlendirme için diğer öneriler; sınırlar dâhilinde astlara inisiyatif verilmesi, yöneticilerin vizyonerliği, yetenek temelli görevlendirme, nitelikli personel istihdamı, çalışanların öz-yeterliliğinin geliştirilmesi, kurumlar arası iletişim ağının geliştirilmesi ve ödüllendirmede törensellik şeklinde olmuştur. Katılımcılar genel olarak "Her düzeyde yapılabilecek güçlendirme uygulamalarının olduğunu ve bu uygulamalarda 'etkin insan kaynakları analizinin' en önemli unsur olduğu" konusunda görüş bildirmişlerdir.

### Tartışma ve Sonuç

Silahlı kuvvetler devletlerin hem maddi hem de beşerî kaynaklar yönünden en çok yatırım yapılan birimlerdir diyebiliriz. Çünkü ülkelerin bekasına yön vermektedir. Dolayısıyla örgüt içindeki insan kaynağına yapılan yatırım en az maddi kaynaklar kadar önemlidir. Güçlendirilmiş askerî personel örgütün ve ülkenin güçlenmesi anlamıyla eş değerdir. Bu bağlamda bu çalışmada 'Silahlı Kuvvetler'de personel güçlendirme uygulamalarının neler olduğu, personelin güçlendirme ile ilgili gereksinimleri ve gelecekte ne tür güçlendirme yönetim uygulamaları yapılabileceğinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Araştırmada elde edilen en önemli sonuçlardan biri katılımcıların neredeyse tamamının Türk Silahlı Kuvvetlerinin kanun, yönetmelikler ve hiyerarşi gibi yapısal özellikler bağlamında güçlendirmeyi desteklediğini belirtmiş olmalarıdır. Bu sonuç silahlı kuvvetlerin yüksek hiyerarşik yapısının güçlendirmeye engel oluşturduğu yönündeki algıyı kırması bakımından oldukça önemlidir. Ancak güçlendirmenin örgüt düzeyi unsurları kişilerarası düzeyde yönetici engeline takılabilmektedir. Katılımcılardan biri bu konuyla ilgili görüşünü "Örneğin yüksek lisans ya da doktora dersine gittiğimizde eğer dersimiz mesai bitiminden önce bitiyorsa yarım ya da bir saatlik kısa süreler bile olsa üniversiteden çıkıp iş yerine gelip oradan eve gitmemiz isteniyordu. Bu durum bize güvenilmediğini hissetmemize neden oluyordu. Çünkü zaten o kadar kısa süre içerisinde iş yerine ancak gelebiliyorduk ve bir iş yapmamız mümkün olmuyordu." şeklinde belirtmiştir. Conger ve Kanungo (1988), yöneticilerden kaynaklanan güçsüzlüğe neden olan faktörlerde yüksek kontrol, iletişim eksiklikleri, başarısızlıklara vurgu yapılması gibi doğrudan yöneticinin alanında olan özelliklerden bahsetmiştir. Araştırmacılar güçlendirici yönetici/lider uygulamalarında astlarla güven ilişkisi geliştirmek (Burke, 1986; Neilsen, 1986), ilham verici veya anlamlı hedefler belirlemeye katkı verme (Bennis & Nanus, 1985) gibi yaklaşımların önemine vurgu yapmışlardır. Katılımcılar bu güçsüzleştirici unsur için 'yöneticilerin yöneticilik becerilerinin geliştirilmesine' yönelik girişimler yapılmasının faydalı olacağını belirtmişlerdir. Başka bir katılımcı bu konuyla ilgili görüşünü "Vizyoner yönetici her şey demektir. Ben tüm kariyerimi komutanımın bana açmış olduğu yola borçluyum" şeklinde ifade etmiştir. Bu sonuçlar personel güçlendirmede kilit unsurun yönetici olduğuna işaret etmektedir.

Katılımcılar askerî çalışma hayatlarında en çok kariyer geliştirme hedeflerinin desteklenmesine ve çalışmalarıyla ilgili takdir edilmeye gereksinim duyduklarını ifade etmişlerdir. Bu gereksinimde yine yetkinlik temelli ödüllendirmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler tarafından söylenen cesaret verici sözler astların güçlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Conger, 1986).

Silahlı kuvvetler bağlamında yapılabilecek güçlendirme önerilerinde ise katılımcılar "sınırlar dâhilinde astlara inisiyatif verilmesi, yöneticilerin vizyonerliğinin desteklenmesi, yetenek temelli görevlendirme, nitelikli personel istihdamı, çalışanların öz-yeterliliğinin

geliştirilmesi, kurumlar arası iletişim ağının geliştirilmesi ve ödüllendirmede törensellik” gibi uygulamaların önemine işaret etmişlerdir. Katılımcılardan biri “Harp Okullarına nitelikli öğrenci seçiminin personel güçlendirmede en önemli unsurlardan biri olduğunu düşünüyorum. Çünkü nitelikli personel örgütün sunduğu kaynakları hem kendisi hem de örgütü için etkin kullanabilme potansiyeline sahiptir.” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bir başka katılımcı ise “Yetişmiş, nitelikli ve kıdemli personelin sistem içinde tutulabilmesinin yeni gelen insan kaynağının iyi yetiştirilmesinde ve rol model oluşturma konusunda önemli olduğunu düşünüyorum. Bu tür kıdemli personeli sistemde tutabilmek için uzmanlık temelli görevlendirmelerin yapılması gerekmektedir” şeklinde önerilerini ifade etmiştir. Bu öneriler güçlendirme literatürü tarafından desteklenmektedir (Conger & Kanungo, 1988)

Araştırma sonucunda TSK sisteminin personel güçlendirmeyi desteklediği ancak güçlendirme yönetim uygulamalarında yönetici ve durum özelinde desteklenmesi gereken noktalar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda personel güçlendirme ile ilgili mevcut durum analizinin yapılması ve personel gereksinimlerinin doğru tespit edilmesi önemlidir. Personel gereksinimlerinin doğru bir şekilde tespit edilmesi hem güçlendirme uygulamaları için bir rehber hem de yetkinlik temelli görevlendirmeyle iş gücünden etkin bir şekilde yararlanılması bakımından önem taşımaktadır. Bu araştırmayla yöneticilerin liderlik, iletişim, kıta ve akademi entegrasyonunu sağlama konusundaki yetkinliklerinin geliştirilmesinin personel güçlendirmenin odak noktası olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda geleceğin potansiyel yöneticileri olan askerî öğrencilerin eğitim-öğretim süreçlerinden başlayarak yöneticilik becerilerinin geliştirilmesine odaklanılması, kıta-akademi arasında proje temelli çalışmaların hayata geçirilmesiyle işbirliklerinin oluşturulması, hizmet içi eğitimlerde odak grup ve uygulamalı faaliyetlerle iletişim becerilerinin geliştirilmesi personel güçlendirmeye katkı sağlayacaktır.

**Etik Komite Onayı:** Bu çalışma için etik komite onayı Başkent Üniversitesi’nden (Tarih: 04 Mart 2024, Sayı: E-62310886-600-321010) alınmıştır.

**Katılımcı Onamı:** Çalışmaya katılan tüm katılımcılardan yazılı onam alınmıştır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Yazar Katkıları:** Fikir-A.D., S.G., M.A.V.; Tasarım- A.D., S.G., M.A.V.; Denetleme A.D., S.G., M.A.V.; Kaynaklar- A.D., S.G., M.A.V.; Malzemeler- A.D., S.G., M.A.V.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi- A.D., S.G., M.A.V.; Analiz ve/veya Yorum- A.D., S.G., M.A.V.; Literatür Taraması- A.D., S.G., M.A.V.; Yazıyı Yazan- A.D., S.G., M.A.V.; Eleştirel İnceleme- A.D., S.G., M.A.V.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

**Ethics Committee Approval:** Ethics committee approval was received for this study from the ethics committee of Başkent University (Date: March 04, 2024, Number: E-62310886-600-321010).

**Informed Consent:** Written informed consent was obtained from the participants who participated in this study.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Author Contributions:** Concept- A.D., S.G., M.A.V.; Design- A.D., S.G., M.A.V.; Supervision- A.D., S.G., M.A.V.; Resources- A.D., S.G., M.A.V.; Materials- A.D., S.G., M.A.V.; Data Collection and/or Processing - A.D., S.G., M.A.V.; Analysis and/or Interpretation - A.D., S.G., M.A.V.; Literature Search- A.D., S.G., M.A.V.; Writing Manuscript- A.D., S.G., M.A.V.; Critical Review- A.D., S.G., M.A.V.

**Declaration of Interest:** The authors have no conflicts of interest to declare.

**Funding:** The authors declared that this study has received no financial support.

## Kaynakça

- Alim, H. B. (2023). The cognitive readiness: Empowering future Malaysia armed forces defence forces. *The Journal of Defence and Security*, 19(2), 21-30.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. Harper & Row.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in social life*. Wiley.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dabaghi, P., Taghva, A., & Minashiri, K. (2013). On the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in military forces. *Ebnesina Journal of Medical*, 15(3), 18-26. IRIAF Health Administration. [In Persian]
- Davies, A., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2011). Nurses’ participation in personal knowledge transfer: The role of leader-member exchange (LMX) and structural empowerment. *Journal of Nursing Management*, 19(5), 632–643. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01269.x>
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- Gohar, F. R., Bashir, M., Abrar, M., & Asghar, F. (2015). Effect of psychological empowerment, distributive justice and job autonomy on organizational commitment. *International Journal of Information, Business and Management*, 7(1), 144-173.

- Gouldner, A.W. (1960) The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace.
- Kotze, E., Menon, S. T., & Vos, B. (2007). Psychological empowerment in the South African military: The generalisability of Menon's Scale. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(2), 1-6.
- Kumar, D., Singh, R. M., & Rangnekar, S. (2018). The effects of psychological empowerment on intention to quit job: The mediating role of job satisfaction among airforce personnel. *Asian Journal of Information and Communications*, 10(2), 19-31.
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N., & Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *The Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221-229.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., & Wilk, P. (2009). Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses organizational commitment. *The Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228- 235.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment -fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.
- Menon, S. J. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.
- Michaud, K., Barbeau-Julien, K., & Slinger, M. (2024). Transformational leadership, well-being, morale, and readiness: The mediating role of empowerment. *Military Psychology*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/08995605.2024.2319522>
- Mintzberg, H. (1983): Power in and around organizations. *Organization Studies*, 5(4), 377-378. <https://doi.org/10.1177/017084068400500419>
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Sıgı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. J. Barling & CP. Cooper (Eds.), *The handbook of organizational behavior* (Vol. 1; pp. 54-72). Sage Publications.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, *efficacy and performance*. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239- 1251.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. John Wiley.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Xu, Z., & Yang, F. (2018). The cross-level effect of authentic leadership on teacher emotional exhaustion: The chain mediating role of structural and psychological empowerment. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12(35), 1-11.



## Extended Summary

### Introduction

Whether organizations are public or private can affect managers' and employees' perspectives on productivity and profitability. The efforts of private enterprises to increase the quality of human resources may differ from those of public institutions. At this point, can public institutions that do not need competition ignore the issue of increasing employee competence and quality? Is increasing the quality of personnel and developing personnel only a matter for private enterprises? Questions come to mind. Empowerment requirements and methods vary for each sector. Sectors such as education, health, justice, and security, which determine the future of countries, societies, and states, require a workforce with a high degree of education and specialization, regardless of whether they are public or private. When the research on the concept of empowerment is examined, it is seen that different sectors are addressed, but there is no empirical research on Turkish Armed Forces (TAF) employees.

This study aims to reveal what the current personnel empowerment practices are, the obstacles in front of them and what can be done in the future, considering the high hierarchical organizational structure of the Turkish Armed Forces.

### Conceptual Framework

#### Empowerment

The concept of empowerment is theoretically based on Social Exchange Theory. The first systematic version of the Social Exchange Theory, which offers the most effective set of values in explaining the root causes of interpersonal relationships, was developed by Homans (1958) and emphasized the reward-cost exchange in human relationships. Homans (1961) based the theory on the principles of behaviorism and explained the theory as the feeling of success in maintaining mutual relationships, the presence of a desired stimulus and the effort to maintain the satisfaction received from the current situation. Blau (1964) linked the theory to macro-sociological processes and structures, treating exchange as a relationship that can lead to both economic and social outcomes. The most important difference in economic and social outcomes is that social exchange involves favors that create obligatory obligations in the future and create feelings of gratitude and trust, the quality of which is non-negotiable, whereas in economic exchange, the exchange relationship tends to end when a price is paid (Cropanzano & Mitchell, 2005:879; Thibaut & Kelley, 1959). The determinant of the exchange relationship is that favors are not left unrequited. It is thought that there will be goodness in return for goodness.

The principles of exchange derived from utilitarianism were first mentioned by Blau (1964). Blau focused on the networks between individuals and groups created by external benefits in the context of reciprocity. According to the exchange theory, individuals tend to take actions with the highest benefits and the lowest costs (Blau, 1986). Richard Emerson, whose studies on power and exchange are prominent in the conceptualization of power. According to Emerson (1962, 1964), power differences are based on the relative dependence of individuals on each other. Here, power depends not only on the amount of power resources controlled by the actor but also on the nature of the relationship between the actors. The nature of the relationship may be characterized by cultural and social values such as belief, trust, loyalty, and respect.

#### Relational Empowerment

Relational empowerment, also known as structural empowerment, refers to the support and empowerment of organizational members' participation in decisions by delegating authority in the organizational environment (Lewis, Borwn, & Sutton, 2019: 486; Menon, 2001). Empowering employees in this way increases organizational effectiveness and success (Spreitzer, 2008: 55). It is stated that structural factors are the strongest determinant of employee attitudes (Davies, Wong, & Laschinger, 2011: 633; Laschinger, Purdy, & Almost, 2007: 222).

Relational empowerment focuses on the elements of organization-based empowerment. However, addressing only this aspect of empowerment offers a limiting perspective. Considering the nature of empowerment experienced by employees together with organizational factors provides the structure-meaning integrity of empowerment (Conger & Kanungo, 1988). In other words, the provision of all organizational factors for staff empowerment is necessary for effective staff empowerment, but it cannot be sufficient alone.

#### Motivational Empowerment

It has been stated that the limitations of relational empowerment due to the fact that it only addresses the elements in the organizational context contributed to the emergence of a psychological perspective on empowerment (Spreitzer, 2008: 56). Motivational, also known as psychological empowerment, focuses on employees' perceptions of empowerment (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012: 1234; Srivastava,

Bartol, & Locke, 2006: 1240). In motivational empowerment, factors such as employees' readiness for empowerment, the meaning they attribute to empowerment, and the contribution of empowerment to their self-efficacy gain importance.

Structural and psychological empowerment practices in organizations are one of the most important management practices in terms of supporting organizational development. Especially the armed forces, which are the apple of the eyes of countries, should nurture human resources with both structural and psychological empowerment in order to be the determinant of change, development, and progress.

## Method

### Research Design and Research Model

In this study, the concept of empowerment is handled with the phenomenological method. Phenomenology enables inferences to be made through in-depth examination of the factors that are curious about the relevant subject. In this direction, the research model created for the concept of empowerment in the current study is given in Table 1.

**Table 1**

*Research Model*

Examining Staff Empowerment	Enablers/ Blockers	Employee Needs	Future Directions	
Data Collection Method	Face-to-Face Individual Interviews			Content Analysis
Data Collection Tool	Semi-structured Interview Form			
Data Collection Process	Research Committee Approval Participant Consents Creating the Interview Schedule			
Sample	Retired Academics from Different Military Classes Currently Working in Academia (N=10)			
Research Questions	1	2	3-4	
<p><b>Research Question 1:</b> What examples can you give of management practices for staff empowerment while working in the armed forces?  <b>Research Question 2:</b> What was the support you most needed and expected from your organization and superiors while working in the armed forces?  <b>Research Question 3:</b> How flexible can the structure of the armed forces be in terms of personnel empowerment management practices?  <b>Research Question 4:</b> Could you please indicate three management practices that can be done for personnel empowerment in the armed forces, in order of importance, together with their reasons?</p>				

### Measurement Instrument Used in the Study, Data Collection Process and Data Evaluation Method

A semi-structured interview form developed by the researchers was used in the study. The interview form included questions about demographic information such as age, gender, retirement rank, academic title, and academic field of study, and four research questions developed in line with the purpose of the study.

In the data collection process, approval was first obtained from the university research committee. Then, the academics in the primary networks of the researchers were reached and other participants were reached with their references. After all participants were informed about the purpose and method of the study, their written informed consent was obtained. One-on-one appointments were made with each participant and face-to-face interviews were conducted in their offices for an average of 25-30 minutes.

Within the scope of data analysis, both descriptive analysis and content analysis were applied, and codes and sub-codes were created in line with the interview content. MAX QDA Qualitative Research Analysis Software was used for coding and content analysis and frequency analysis was performed.

### Findings

All of the research participants were male, and the average age was 59. In the evaluation of the research data, main codes and sub-codes obtained by the content analysis method were created. Accordingly, 4 main codes and 20 sub-codes were obtained.

Within the scope of the research questions, four main codes were created: the current situation related to personnel empowerment (reinforcers and barriers), personnel need, and suggestions for management practices related to personnel empowerment. Among the main codes related to the current situation, 'reinforcers', it is seen that TAF has an organizational structure that supports personnel empowerment through laws and regulations (57.14%). In addition, it was stated that factors such as having visionary managers, organizing in-service trainings, and subordinates' participation in decisions positively affect personnel empowerment. In the other main code related to the current situation, 'barriers', the most important barrier to staff empowerment was stated as the individual manager's placing barriers for employees (75%). Punishment-orientation and non-innovative organizational culture were stated as other barriers to empowerment.

In 'needs', which is the main code focusing on the needs of employees in staff empowerment; supporting the academic career development of staff (50%) and being appreciated (30%) came to the fore. Establishing trusting relationships between managers and employees and encouraging employees to share ideas were mentioned as other needs.

In the 'empowerment suggestions', which is the main code focusing on what to do for staff empowerment in the organizational environment, talent-based rewarding (25.71%) and improving the managerial skills of managers (17.14%) came to the fore. Other suggestions for staff empowerment were: giving initiative to subordinates within limits, visionary managers, skill-based assignments, employing qualified personnel, improving employees' self-efficacy, improving the inter-organizational communication network and ceremonialism in rewards.

### **Conclusion**

As a result of the research, it is seen that the system in TAF supports personnel empowerment, but there are points that need to be supported on a manager and situation basis in empowerment management practices. In this context, it is important to analyze the current situation regarding personnel empowerment and to identify personnel requirements correctly. Accurate identification of personnel needs is important both as a guide for empowerment practices and for effective utilization of the workforce through competency-based assignment. In this study, it has been determined that the development of managers' competencies in leadership, communication, army and academy integration is the focus of staff empowerment.