



**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARININ PERSONEL
GÜÇLENDİRME ALGILARININ İNCELENMESİ
(DOĞU ANADOLU BÖLGESİ ÖRNEĞİ)**

Murat TURAN

**Yüksek Lisans Tezi
Spor Yönetimi Anabilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Orcan MIZRAK
2016
Her Hakkı Saklıdır**

T.C
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Murat TURAN

GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ
ÇALIŞANLARININ PERSONEL GÜÇLENDİRME ALGILARININ
İNCELENMESİ
(DOĞU ANADOLU BÖLGESİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. Orcan MIZRAK

ERZURUM – 2016



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

...../...../20....

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Personel Güçlendirme Algılarının İncelenmesi" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☒ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

08/11/2016

Murat TURAN



**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Orcan MIZRAK danışmanlığında, Murat TURAN tarafından hazırlanan bu çalışma 12/10/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Spor Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Engin GEZEL

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Orcan MIZRAK

İmza

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Emre BELLİ

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK

Enstitü Müdürü

F-85/00/22.02.2012

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
TABLolar DİZİNİ	VI
TEŞEKKÜR	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. GENEL BİLGİLER.....	2
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ TARİHSEL SÜRECİ	3
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	5
1.3.1. Güç Kavramının Açıklanması	7
1.3.2. Personel Güçlendirme Kavramının Açıklanması	7
1.3.3. Yönetime Katılım Kavramının Açıklanması.....	8
1.3.4. Yetki Devri Kavramının Açıklanması.....	9
1.3.5. GÜDÜLEME Kavramının Açıklanması	10
1.3.6. İş Zenginleştirme Kavramının Açıklanması.....	10
1.3.7. Motivasyon Kavramının Açıklanması.....	11
1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ KAPSAMI	12
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ	12
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UNSURLARI	13
1.6.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	13
1.6.2. Sorumluluk Unsuru	14
1.6.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	14
1.6.4. Yenilik Unsuru	15
1.6.5. Belirlenen Ortak Hedeflere Yöneltilme Unsuru	15
1.6.6. Çalışanlara Güven Öğretme Unsuru.....	16
1.6.7. Eğitim ve Geliştirme Unsuru.....	16
1.6.8. Takım Çalışması Unsuru	18
1.6.9. Çalışma Ortamında Esneklik Sağlama	18
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE ETKİ EDEN KAVRAMLAR.....	19

1.7.1. Örgüt Kavramı.....	19
1.7.2. İş gören Kavramı	20
1.7.3. Yönetici Kavramı	22
1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASI VE UYGULAMA SÜRECİ.....	22
1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARINDA GÖRÜLEN AKSAKLIKLAR.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK SPOR TEŞKİLATI

2.1. TARİHİ GELİŞİMİ.....	24
2.2. CUMHURİYET ÖNCESİ TÜRK SPOR TEŞKİLATI.....	24
2.3. CUMHURİYET DÖNEMİNDEN GÜNÜMÜZE KADAR TÜRK SPOR TEŞKİLATI.....	25
2.4. TÜRKİYE İDMAN CEMİYETLERİ İTTİFAKI 1922- 1936 (T.İ.C.İ.).....	25
2.5. TÜRK SPOR KURUMU: 1936-1938 (T.S.K.).....	26
2.6. BEDEN TERBİYESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (B.T.G.M.)	27
2.6.1. Amaç ve Görevleri	28
2.7. GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (G.S.G.M).....	30
2.7.1. Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı	30
2.7.2. Genel Müdürlük Taşra Teşkilatı.....	31
2.8. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI	32
2.8.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL METOT VE BULGULAR

3.1. MATERYAL VE YÖNTEM.....	34
3.1.1. Çalışma Evreni ve Örneklem	34
3.1.2. Veri Toplama Aracı.....	34
3.1.3. İstatistik Analizi	35
3.2. BULGULAR.....	35

TARTIşMA VE SONUÇ.....	47
KAYNAKÇA	54
EKLER.....	60
EK 1. İZİN BELGESİ	60
EK 1. ANKET	61
ÖZGEÇMİş.....	62



ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARININ
PERSONEL GÜÇLENDİRME ALGILARININ İNCELENMESİ
(DOĞU ANADOLU BÖLGESİ ÖRNEĞİ)****Murat TURAN****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Orcan MIZRAK****2016, 62 sayfa****Jüri: Yrd. Doç. Dr. Orcan MIZRAK (Danışman)****Doç. Dr. Engin GEZER****Yrd. Doç. Dr. Emre BELLİ**

Bu araştırmanın amacı, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl müdürlüğü çalışanlarının personel güçlendirme algılarının farklı değişkenler açısından incelenmesidir.

Araştırmanın evrenini; Doğu Anadolu Bölgesi'nden rastgele seçilen Ardahan, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Hakkâri, Kars, Malatya, Muş, Tunceli ve Van illerinde çalışan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelleri oluştururken; örneklem grubu ise 93'ü kadın ve 178'i erkek olmak üzere toplam 271 kişiden oluşmaktadır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak Spreitzer tarafından 1995 yılında geliştirilen ve Kerse (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan 4 alt boyuttan meydana gelen Personel Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 16. istatistik paket programı kullanılmıştır. Algılanan psikolojik personel güçlendirme düzeylerinin belirlenmesinde betimleyici istatistik, cinsiyet, medeni durum, kurumdaki kadro statüsü, idari statü ve idari geçmiş gibi özelliklerle psikolojik personel güçlendirme algısı ilişkisinin tespiti için bağımsız gruplarda t-testi; yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi, gelir durumu ve mezun olunan bölüme göre psikolojik personel güçlendirme algısının karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (Anova); yaş, il, eğitim durumu ve kıdeme göre psikolojik personel güçlendirme algısının karşılaştırılmasında kruskal wallis testi yapılmıştır. Çalışmada anlamlılık düzeyi ($p<0.05$) olarak alınmıştır.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Personel Güçlendirme Algılarının cinsiyet ve medeni durumlarına göre karşılaştırılmasında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p<0,05$)

Anahtar Kelimeler: Personel güçlendirme algısı, Gençlik Hizmetleri, Spor

ABSTRACT**MASTER THESIS****INVESTIGATE OF PERCEPTIONS OF EMPLOYEE EMPOWERMENT OF
THE EMPLOYEES DIRECTORATE OF YOUTH SERVICES AND SPORT
STAFF
(THE EXAMPLE OF EAST ANATOLIA REGION)****Murat TURAN****Advisor: Assist. Prof. Dr. Orcan MIZRAK****2016, 62 Pages****Jury: Assist. Prof. Dr. Orcan MIZRAK****Assoc. Prof. Dr. Engin GEZER****Assist. Prof. Dr. Emre BELLİ**

The aim of the this research is to analyze the relationship of employee empowerment perceptions of the workers of the provincial directorate of youth services and sport staff by comparing different variances.

When the population of study is comprised by staff randomly selected and working on the Provincial Directorate of Youth Services and Sports in Ardahan, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Hakkari, Kars, Malatya, Muş, Tunceli and Van from Eastern anatolia Region; sample group consists of a total of 271 people on the brink of %93 women and %178 male.

In the study, Perception Scale of personel Psychological Empowerment developed in 1995 by Spreitzer and adapted to Turkish by Kerse (2013) and occuring in 4 sub-dimensions is used as a data collection tool.

In the evaluation of the obtained data, SPSS 16. Statistical package programme has been used. In determining the level of perceived psychological personel empowerment, it has been performed varyans for the determination of the relationship of perception of personel psychological empowerment with features such as descriptive statistics, gender, marital status, institution personel status, administrative status and administrative history; Kruskal Wallis Analysis for the determination of the relationship of perception of personel psychological empowerment with age, educational status, income level, Physical Education and Sports High School graduation status and in the institution years of working. In the study the level of statistical significance has been taken as ($p < 0,05$).

According to youth services and sports provincial directorate of empowerment perception of employees there is no significant differences in the comparison of gender and marital status ($p < 0.05$).

Key Words: Perceptions of employee empowerment, Youth Service, Spor

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	35
Tablo 3.2. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamaları	38
Tablo 3.3. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Maddelerine Verdikleri Yanıtların Ortalaması.....	38
Tablo 3.4. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması.....	39
Tablo 3.5. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	39
Tablo 3.6. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	40
Tablo 3.7. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Çalışma Statülerine Göre Karşılaştırılması.....	41
Tablo 3.8. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının İdari Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması.....	41
Tablo 3.9. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Yöneticilik Geçmişlerine Göre Karşılaştırılması.....	42
Tablo 3.10. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Gelirlerine Göre Karşılaştırılması.....	42
Tablo 3.11. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Mezun Oldukları Alanlara Göre Karşılaştırılması	43
Tablo 3.12. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Bulundukları İllere Göre Karşılaştırılması.....	44
Tablo 3.13. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	45
Tablo 3.14. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması	46

TEŞEKKÜR

Çalışmam süresince banda destek olan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Orcan MIZRAK'a, Araştırma Görevlisi Sinan BİRİCİK ve her konuda bana zaman ayırıp kahrımı çeken Yrd. Doç. Dr. M. Alparslan KURUDİREK hocalarıma bu çalışma aracılığı ile teşekkürlerimi sunarım.

Erzurum – 2016

Murat TURAN



GİRİŞ

Son zamanlarda gelişen teknolojiyle birlikte insanların ihtiyaçları da zaman içinde değişime uğramıştır. Bununla birlikte var olan kurumlar bu ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden yapılandırma sürecine gidebilir. Bu yeniden yapılandırma sürecinde örgütler gerek çalışan personelin isteklerine, gerekse hizmet verdiği insanların gereksinimlerine olumlu cevap vermek adına bir takım faaliyetler oluşturabilir. Kamu işletmelerin en önemli parçası personeldir. Bu yüzden personel, işletmedeki çalışma süreçleri, gerek istekleri gerek verimliliklerini arttırması bakımından önemlidir.

Personel güçlendirme örgütlerin hayatta kalmasını ve yarınlara güvenle bakmasını mümkün kılmaktadır. Personel güçlendirme sayesinde çalışanlar, hizmet alan kişiler ve kurumlar kar sağlamış durumda olup; bu yüzden kazanç - kazanç durumu medyana gelebilmektedir. Vatandaşın ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmekte olup; personeller işlerinden tatmin olmakta ve çalışmalarını şevkle icra etmektedir. Kurumlar ise personellerin ve vatandaşların memnun olması durumunda hedeflerine ulaşmaktadır.

Kamu kurumlarında personel güçlendirme konusunda çok az çalışma yapılmıştır. Hukuki, kültürel ve örgütün yapısından kaynaklanan engeller kamuda personel güçlendirme uygulamalarını neredeyse imkânsız hale getirmektedir. Kamu kurumlarında personel güçlendirme yaklaşımının uygulanabilirlik düzeyini sahip olup olmadığını görmek amacıyla yapılan bu çalışmada, personel güçlendirme ile ilgili teorik ve uygulamalı araştırmalar yapılmıştır.

Personel güçlendirme örgüte ve çalışanlara büyük yararlar sağladığı gibi kendinden ne beklendiğini bilen, iletişimin açık bir şekilde olduğu ve yöneticiler tarafından yetkinin astlara güven duyarak devredildiği bir ortamda, çalışanlar daha verimli olurlar ve örgüte bağlılıkları da artar. İş yaşamında da esneklik sağlanmış olur. Güçlendirilmiş iş görenlerin olması örgüte fayda sağlayacağı gibi, o örgütten hizmet alanlara da ayrıca daha kaliteli hizmet sunulmuş olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. GENEL BİLGİLER

Günümüzde, rekabet ortamının getirdiği bir kavram olan güçlendirme ya da personel güçlendirme yeni bir yönetim biçimidir ve uygulandığında işletmede veya kurumda tüm çalışanlara etkisi olan ancak iş görenlerin çalışma isteklerini veya motivasyonlarını artırmaya yönelik uygulanan bir anlayıştır. Bu yöntemin temelinde de çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi önemi yer almaktadır. Modern yönetim teknikleri olarak adlandırılan tüm yaklaşım, kendi yetki ve sorumluluk alanı içinde, örgüt adına inisiyatif kullanabilen, karar alabilen ve bu kararını gerçekleştirebilen personellere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu özelliklerin kavramsal ifadesi ise “personel güçlendirme ”dir. (Coskun, 2002: 219). Personeli güçlendirme, personellere güç vermeyi, yetki vermeyi ifade eder (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132).

Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini arttırdığı yeni bir yönetim kavramı olan personel güçlendirme kavramı, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerini yükseltme ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Günümüzde kurumlarda ve işletmelerde çalışanların özellikleri değişmekle birlikte, uzmanlık seviyeleri yüksek ve bilgili çalışanlar yer almaktadır. Motivasyon kuramı hakkında yapılan araştırmalar, çalışanların işe karşı duydukları hazların sadece maddi boyutla ilgili değil; aynı zamanda sosyal ilişkiler, statü, tanınma, takdir edilme ve başarı gibi faktörler ile de yakından ilgili olduğunu göstermiştir. Personel güçlendirme, çalışanların bireysel işlerinin sahibi olmaları, yaptıkları işlerden övünç duymaları ve rahatça hareket edebilmelerinin sayesinde, risklerin ve sorumlulukların paylaşılması anlamına gelir. İşletmelerin içinde bulunduğu çevre sürekli bir gelişim halindedir. İşletmelerin bu değişen durumlara uyum sağlayabilmeleri ve oluşan yeni koşullarda rekabet edebilme güçlerini koruyabilmeleri için personellerin bazı bireysel ve farklı nitelikleri kazandırmaları gerekmektedir. Girişimci olma, liderlik ve yenilikçilik olarak belirleyebileceğimiz bu özellikler çalışanlarda olması gereken ana özelliklerdir. Personel güçlendirme yaklaşımı katılımcı olmayı sağlamaktadır ve personelin bireysel

abalarını artırmayı amaçlamaktadır. Personel güçlendirmenin manası, çalışanlara yapacağı işi seçme hakkı elde etmek ve personelin daha önce hiç gerçekleşmemiş olan yeni fikirleri denemelerine de fırsat sağlamaktadır.

Bu durum, onların işlerinde farklı uygulamalar ve yöntemler geliştirmelerinde desteklenmeleri demektir. Güçlendirme kavramının en önemli tarafı, güçlendirilmiş personelden daha yüksek performans göstermesini arzulanır. Günümüz kurumlarda kişiye geçmiş yıllara göre fazla önem verilmektedir. Kişiye verilen önemin yükselmesi, ast st ilişkileri yerine, meslektaşlık ve takım ilişkilerinin gelişmesini sağlar. Güçlendirme uygulamaları, çalışanların sürekli büyüme ihtiyaçlarının tatminini sağlayarak işteki konsantrasyonunu artırır.

Güçlendirme, personelde davranış değişimine neden olur ve iş görenin kendine özgü gücünü ortaya koyar. Personel güçlendirme sayesinde, personel kendini iyi hisseder, kendi kararları durumunda harekete geçer, olayları kontrol edebileceklerine ve etkili olduklarının kanısına varırlar, kendilerini daha bilgili görürler, uzmanlıklarına olan güvenleri artar ve isletmenin amaçları yönünde uygun ve manalı buldukları işi yapmalarına olanak veren durumlar sağlanmış olur.

1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ TARİHSEL SRECI

Personel güçlendirme uygulamaları uzun bir geçmişi vardır. Sanayi inkılabı öncesinde üretim tüm prosten sorumlu olan kişiler tarafından gerçekleştirilirken, 18. yüzyılın sonuna doğru üretim, vasıflı zanaatkârlar tarafından planlanarak gerçekleştirilmiştir. 1920’lerde, bilimsel yönetimin lideri F.W.Taylor’un fikirleri yönetimin isleri çok küçük parçalara ayırmasında ve iş etüdü yöntemleri kullanılarak bütün görevin gerçekleşmesinde en iyi yöntemi kararlaştırılmasında etkili olmuştur. Bu yönetim yaklaşımında iş gören yöneticiye bağlı olarak hareket etmiştir. Bilimsel yönetim yaklaşımı verimliliği artırma açısından başarılı olmuştur ancak, yüksek iş gören devri ve ise devamsızlığı azaltmada etkili olamadığı grlmştir. Taylorizm ile başlayan yönetim kavramı 1940-1950’li yıllarda çalışanların katılımına önem veren örgütsel davranış ile ilgili çalışmalara yönelmeye başlamıştır. (Nykodym ve diğ., 1994: 45).

1950’li yıllar işletmelerde ve yönetimde insan ilişkilerinin meydana geliş dönemleridir. Elton Mayo ve çalışma arkadaşları ile İnsani İlişkiler Okulu olarak tanımlanan çalışmaları Taylorizm’i eleştirilmiş ve bu yönetime katılan çalışanların daha güçlü görev anlayışının sahip olduğu açıkça ortaya çıkarmıştır. Buna göre çalışanlar kendi kendilerini motive edebilmekte ve yakın denetim olmaksızın iyi bir çalışma gerçekleştirebilmektedirler. Elton Mayo’nun yapmış olduğu Hawthorne Deneyleri olarak adlandırılan araştırmayla, bir örgütün amacına ulaşması, üretimde verimliliğin artırılması için klasik örgüt kuramının sadece maddi bir kaynak olarak gördüğü kişi ögesinin, manevi olan çoğu boyutunun da gerekli olduğu sonucuna vararak klasik örgüt kuramının eksikliklerini vurgulamıştır (www.canaktan.org).

1960’ların ortasında, iş görenlerin daha çok yönetime katılmaya ulamsa yönündeki ilgilerinin artmasıyla, birlikte karar vermeyi teşvik etme ve kurumların karşı karşıya geldiği sorunların daha iyi anlamak için kullanılmıştır. (Uzun, 2007: 2). Bu etkileşme ve karar verme tekniğinden yola çıkarak Z tipi yönetim teorisi geliştirilmiştir. Z teorisi güçlendirme aşaması ile aynı birçok öğeye hakimdir. Bu öğeler; uzun soluklu terfi sürecini, daha geniş kariyer alanını, uzlaşmacı karar vermeyi, yüksek seviyede güven ve eşitliği kapsayabilmektedir. 1970’lerde iş görenler yönetime katılma haklarını kazanma konusunda daha ilgili olmaya başlamıştır. Bu yıllarda yöneticiler, personellerin önerilerini alarak ve amaç saptamada insani bir yaklaşım sergilemişler, onların katılımlarını sağlayarak fikirlerinin alınması ve böylece, iş gücü devir oranının ve engellemelerin azaltılmasını amaçlamışlardır. Bu dönemde birçok işletme için uygulamaları destekleyici unsurlar ortaya çıkarılmıştır. 1980’lerin sonrasında, yönetsel yeniliklerin amaçları değişmiş, artık personel güçlendirme kavramı ve uygulamaları da yavaş yavaş kendi anlamını kazanmış ve böylece yönetimde yeni fikirlerin uygulanması daha tercih edilir olmuştur. 1980-1990’lar boyunca çalışanların katılımı ile ilgili görüşleri bir dönüşüm geçirmiştir. Katılım, yöneticiler tarafından, çalışanlarla doğrudan iletişim anlamında kullanılmış, birlikte düzenleme ve politika saptama faaliyetleri gerçekleştirilmiştir (Emet, 2006: 12).

Güçlendirme kavramı günümüzde, işletme biliminde sıkça kullanılmaktadır. Personel güçlendirme 1980’lerde Block’un çalışmaları ile üne kavuşmuştur. Block’un tanımına göre personel güçlendirme; ‘durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh halidir’ şeklinde tanımlanmıştır. 1988’de, Conger ve

Kanungo'nun yaptığı tanımda ilk kez, çalışanların motivasyon süreçleri de kullanılmıştır. Onlara göre güçlendirme, astların görev ve davranışlarında hem öncü olarak kişisel teşebbüste bulunabilmeleri, hem de bu davranışlarını devam ettirmekte ısrarlı olmalarıdır (Emet, 2006: 12).

Personel güçlendirme, yöneticilerin tek başına sorunları çözüp kararları aldığı klasik yönetim anlayışından, çalışanların sorunları çözmeye ve kararların alınmasına etki etme fırsatı elde ettikleri katılım anlayışıyla gelişen ve çalışanlarla yöneticilerin, geleneksel anlayışta örgütlerin yukarı kademelerine ayrılmış sorunları çözme ve kararları alma uygulamalarını birlikte yaptığı personeli güçlendirme kavramına ulaştıkları bir süreçtir. Bu süreç, 1980'li yıllardan başlayarak 1990'ların baslarında tam anlamıyla personeli güçlendirme kavramına ulaşmıştır. Ancak bu tamamlanmış bir süreç değil, değişen koşullar ve ihtiyaçlar doğrultusunda farklılaşan bir kavramdır (Emet, 2006: 13).

1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Güçlendirme kavramı ile ilgili olarak yapılmış net bir tanım bulunmamakla birlikte, bazı yönetim kavramları ile ilişkilendirilerek yeni tanımlamalar geliştirilmiştir. Personel güçlendirme kavramı yetki devri, motivasyon ve güdüleme gibi yönetim kavramlarıyla benzerlik göstermektedir. Ancak güçlendirme, bu kavramlardan daha yaygın bir anlam taşımaktadır ve uygulanması daha zordur. Yönetime katılma, özellikle alt kademe çalışanlarının veya iş görenlerin işletmelerin karar alma süreçlerine katılmaları anlamına gelirken; güçlendirme, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir yönetim tekniğidir. Yetki devri ise, bir yöneticinin herhangi bir konuda sahip olduğu karar verme yetkisini, belirli koşullar altında kendi isteği ile bir astına vermesi ve gerekli gördüğünde tekrar geriye almasıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

Yetki devralmış elemanlar, hem kendileri hem de işletmeleri için fayda sağlarlar (Blanchard vd., Çev. Dokutan: 1998: 5). Güçlendirme personelin kendilerini yetiştirme ve geliştirmesi, işinde başarılı olması ve işiyle gerekli kararı vermesi için, işletmelerin nelerin yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Güçlendirmenin temeli, işi fiilen yapan bireyi işin sahibi konumuna getirmektir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

Personel güçlendirme; anlam, yeterlilik (etkinlik), seçim (özerklik) ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyon el bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Çöl, 2008: 37): *Anlam (Meaning)*: Bir işin yapılma amacı iş gören için taşıması gereken anlamdır. Bu değer her personelin istemiş olduğu hedefler ve standartlara aynı doğrultuda olarak, personel tarafından belirlenebilmektedir. Bu gelişmeler karşısında anlam üstlenilen çalışma rolünün gerektirdikleri ile iş görenin manevi değeri, inancı ve davranışı arasındaki paralelliği anlatmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yapılan çalışmanın gerekleri ile çalışanların inandıkları, değerlerin ve davranışlarının aralarındaki uyumlu çalışma arttığı müddetçe, çalışmanın kişi için taşıdığı anlam da artabilmektedir. Personelin yaptığı çalışmanın değerli olması personel güçlendirme kavramının “lokomotifi” olduğu nitelendirilebilir. Kişilerin maneviyatları ve sahip oldukları işler ne kadar paralellik gösterirse, personel güçlendirme mekanizması o kadar etkin çalışabilir çünkü personellerin yaptığı çalışmadan memnun kalmakta, işini şevkle yapmakta; bu da personel güçlendirmenin ve dolayısı ile kurumun aktifleşmesini artırarak sağlayabilir. *Yeterlilik (Competence)*: Kişinin, işini en iyi şekilde yapacağı yönünde kendi becerilerine olan inancıdır. Yeterlilik bireysel ustalık veya çaba-performans beklentisi ile aynı anlamdır. Güçlendirmenin bu boyutu bireyi ödüllendirmekten ziyade, yeterlilik olarak da adlandırılabilir. Zira güçlendirme alanındaki yeterlilik, küresel anlamda bir yeterlilikten ziyade, bazı işlerle ilgili yeterliliği anlatır. Bireyin kendisini yeterli hissetmesi durumunda performans becerilerine güvenmesi anlamına gelir ve eğer kişi verilen vazifeyi başarıyla yapıyorsa bu görev onun yeteneklerini pozitif yönde etkileyebilecektir. *Seçim (Self-determination)*: Personelin vazife davranışlarının kendisi karar verebilmesi gerekir ve gerektiğinde bu tutumunu değiştirebilme gücüne haiz olması anlamına gelir. Yeterlilik tutumu ile ilgili ustalığı anlatırken, seçim (özerklik) kişinin faaliyete başlama, sürdürebilme ve düzeltme ile ilgili durumlarda inisiyatifini kullanması anlamına gelir. Diğer söyleyişle seçim, çalışmada atılması gereken adımları, sarf edilecek çabanın ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde çalışanın yöneticilerden ayrı karar alabilmenin özgürlüğüdür.

Etki (Impact): Çalışanın işin nasıl yapılacağını, amacını ve sonucunun üzerinde yetkisine sahip olma durumudur. Personel güçlendirmenin farklı boyutları ile çalışanların kurumda göze geleceğini gösterir. Bu hedefe ulaşmanın, gerçekleştirdiği faaliyetlerin çarkını etkileyebileceğine inanan personel de kendisini daha fazla güçlü hissedebilecektir. Etkinin özerklikten farkı; özerklik bireyin kendi işi üstündeki kontrol mekanizması ile ilgiliyken, etki kişinin kurumsal sonuçlar üzerindeki kontrol mekanizmasını göstermektedir. Bu durumda özerklik işe katılımı, etki işe örgütsel katılımı gerektirir.

1.3.1. Güç Kavramının Açıklanması

Bertrand Russel’a göre güç, sosyal bilimlerin ana kavramıdır. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir diğer bir deyişle, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa etkileyebilme edebilme yeteneğidir. Güç daima kişiler arasındaki iliksileri ifade eder ve başkaları ile iliksi kurulmadan bir kişinin gücü anlaşılamaz (Koçel, 2007: 431).

Güç, kelime anlamı itibarıyla, “fiziksel, düşünsel ve ahlaksal bir etki yapabilme ya da bir etkiye direnebilme yeteneğidir.” (www.tdk.gov.tr)

1.3.2. Personel Güçlendirme Kavramının Açıklanması

İngilizcede ‘empower’ tanımı, “güç ya da yetkili kılmak” meallerinde kullanılır. İş görenlerin güçlendirilme anlamı; (empowerment) personele önceleri yapmadıkları işleri becerebilmeleri için güç ya da izin verme mealini içermektedir. “Empowerment” kelimesinin Türkçe anlamı “Personel Güçlendirme” kavramı olarak temelinde çalışan bireyin o işle ilgili bütün kararı vermesi ve bunun için eğitilmesi gerekmektedir. Küresel değişim ve rekabetin meydana getirdiği yeni bir yönetim modeli anlamına gelen “personel güçlendirme”, yardımlaşmayı, paylaşmayı, yetiştirmeyi ve bir ekip ruhu yolu ile kişilerin karar verme yetilerini yükseltme ve bireylerin kendilerini geliştirebilme süreci olarak adlandırılabilir (Koçel, 2007: 316).

Örgütlerin esneklik ve yeniliğe ihtiyaç duymaları nedeniyle 1990’larda personel güçlendirme kavramı ortaya çıkmıştır (Menan, 2001: 1).

Personel güçlendirme, personellerin yaratıcılığını ve konsantresini geliştirerek kullanması ile eski, demode olan ve emrivaki yönündeki talimatları yönetim uygulamalarından ivedi bir şekilde uzak durularak kurumun sorunlarının çözülmesine imkan verme anlamını taşır. Personel güçlendirme; personellere kurumun çalışmaları ile direk ilgilenme ve çalışanların kararlara daha çok katılmasını sağlayan, çalışanlara daha çok sorumluluk veren, örgütsel öğrenme ve sürekli eğitimi vurgulayan bir anlayıştır. Personel güçlendirme, denetleyerek yönetmek yerine sorumluluk vererek yönetmek anlamına gelmektedir.

Personeli güçlendirmede, yönetim öncelikle su adımları izlemelidir (Doğan, 2003: 45):

- Çalışanların özgüvenlerini sağlamak ve artırmak
- Çalışanların yerine kendilerini koyarak ve onları dinleyerek cevap vermek
- Fikir, his ve düşüncelerini çalışanlarla paylaşmak ve onların kararlara katılmasını tevsik etmek
- Çalışanlara sorumluluk verecek, anlamlı işler yapmalarını sağlamak ve farklı işler yapabilme yeteneklerini geliştirmek.
- Personel güçlendirme, çalışanlara bireysel faaliyet alanlarında bir başkasının onayını almadan karar verme yetkisi veren bir kavramdır.

1.3.3. Yönetime Katılım Kavramının Açıklanması

Katılım, çalışanların karar sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Karar verme sürecinde yer alan faaliyetlere, personellerin katılması ölçüsünde yönetimine katılma gerçekleşebilir. Hiçbir katılımın olmadığı durum da kararlari yönetici verecek ve personele uygulaması için bildirilecektir. Katılımın çok yüksek olduğu durumlarda ise, problemleri personeller belirleyecektir. Katılımın çoğalması ile personellerin konsantresi, yaptığı çalışmaya karşı davranışları, işi başarabilme anlayışı, çalışmanın anlamını pozitif anlamda değiştirebilmektir. Personel güçlendirme bir boyutu itibari ile personellerim çok daha fazla katılımını ön gören bir anlayış, teknik ve uygulamadır (Koçel, 2007: 316).

Katılım üç temel özellik taşımaktadır (Eren, 2000: 381):

- Bir kurumun alt yönetim birimlerinin veya personelinin kurum politikasını ve yönetimini anlama konusundaki tutumlara katılmalarıdır.
- Katılan personellerin bu tür bir yönetim türü ile psikolojik bireysellik gereksinimlerini temin edecekleri bir demokratik oluşuma kavuşması.
- Yöneten ile personel arasında bir iletişim ve işbirliğinin geliştirilerek, kurumun çok daha gerçekçi ve ekonomik karar verme kaynakları, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşmasıdır.

1.3.4. Yetki Devri Kavramının Açıklanması

Yetki, belli işi becerebilme gücü veya yeteneği olarak adlandırılabilir. Yetki mefhumu, kurumun hedeflerini nasıl başarabileceği sorusuna ışık tutan ve kurumsal tutumu anlamaya yardımcı olan bir materyaldir. İşletmelerde, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki uyum yetki devriyle mümkün olmaktadır. Yetki devri, sorumlulukların ve iş tanımlarının net bir şekilde ortaya çıkmasını, kaynakların ve bilgilerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlar (Rodoplu, t.y.: 251).

Yöneticilerin kontrol ettiği, çalışanların kontrol edildiği geleneksel yönetim modelinin artık geçerliliğini yitirmiş olması, yetki devredilmiş bir iş ortamı meydana getirme anlayışının güçlenmesine; sorumluluğa dayalı, destekleyici, çalışanların yapabileceklerinin en iyisini yapabilme fırsatı buldukları bir çalışma ortamının oluşturulması düşüncesine doğru gelişmektedir (Blanchard, vd., 1998: 5).

Yetki, örgütsel amaçların başarılması için, kullanılması gereken bir haktır ve bu hakkın kullanımı, karar vermeyi ve harekete geçmeyi gerektirir. Yetki devri konsepti temeli itibarıyla hiyerarşik bir organizasyon yapısının sonucudur. Personeli güçlendirme ise, işi doğrudan icra eden personelin, organizasyonun üst kademelerinde bulunan yöneticilere nazaran bu işi daha iyi yaptığı durumuna dayanmaktadır (Yüksel ve Erkuğlu, 2003: 133).

Yetki devrinde, bir yöneticinin herhangi bir durumda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını, kendi isteği üzerine bir yardımcısına bazı şartlar altında vermesi, gerekli gördüğünde tekrar alması durumudur. Burada temel olan, yöneticinin bir seçim hakkını kendinin kullanmayıp, daha iyi bir sonuç alınabileceği beklentisi ile kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir. Yetki devrinde, yetki yine yöneticinin

kendisine aittir fakat yönetici bunun bir kısmını yardımcısına devretmekte, karşılaşılan problemlerden yine kendisi sorumlu olabilmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

Güçlendirme ise farklı bir anlayışı hedef almaktadır. Güçlendirme, işi doğrudan yapan kişinin, organizasyonun üst kademedeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme “çalışanı işin sahibi haline getirmeyi” amaçlamaktadır (Koçel, 2007: 316).

Güçlendirmede yetki işi yapan kişinin elindedir. Güçlendirme, personeli çeşitli meziyetleri itibariyle daha kuvvetli hale getirme ile ilgilidir. Hâlbuki yetkilendirme, işi yapana yetki verme, yetkili kılma, belirli durumlarda seçim yapma hakkı verme ile ilgilidir.

1.3.5. GÜDÜLEME KAVRAMININ AÇIKLANMASI

Güdüleme, kişiyi harekete geçiren ve hareketlerinin yönünü belirleyen, onların fikirlerini, umutlarını, inançlarını, kısaca arzularını, gereksinimlerini ve korkularını kapsar (Eren, 1998: 338). Bütün bunlar kişiyi motive edici faktörlerdir. Güdüleme kavramı esasında, çalışanın sahip olduğu bilgi ve kabiliyeti işine tam olarak yapabilmesi için, kurum tarafından uygun ortam ve koşulların oluşturulması durumu vardır. Burada güdüleme kavramının hareket noktası, “komuta ve kontrol” bakış açısı olup, cevabı aranan soru “çalışana ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki örgüt için faydalı olabilecek şekilde tutum sergilesin?” sorusudur. Yani burada tutumun nasıl kontrol edileceği veya yönlendirilebileceği esas amaçtır. Güdüleme teorileri, bireylerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği hususunda geliştirilen teknikleri açıklamaktadır. Hâlbuki personel güçlendirme kavramının hareket noktası farklıdır. Burada “personel yönetimi” bakış açısından çok “insan kaynakları yönetimi” bakış açısı vardır. Cevabı aranan soru sudur: “personelin kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi ve sonuç olarak isinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verilmesi için işletme neler yapmalıdır?” (Koçel, 2007: 317).

1.3.6. İŞ ZENGİNLEŞTİRME KAVRAMININ AÇIKLANMASI

İş zenginleştirme kavramını ilk kez ortaya atan araştırmacı Çift Faktör Teorisi adlı çalışması ile Frederickc Hertzberg’dir. İş zenginleştirmede amaç, çalışanların yetenek

ve sorumluluklarının arttırılarak yeni fikirler üretmelerine katkı sağlamaktır. İş zenginleştirme ile çalışanların işleriyle ilgili tatmin düzeyleri artar ve bunun sonucunda; iş görenler işlerini daha fazla benimseyerek işin yapılmasındaki istekleri artar, bu da beraberinde başarıyı getirir. Güçlendirme kavramı içinde yer alan kavramlardan biri ve güçlendirmeyi sağlayacak bir yol olan iş zenginleştirme örgüt içindeki iş gören başarısı için oldukça önemlidir. İş zenginleştirme ve personel güçlendirme arasındaki farklılıklar şunlardır (Emet, 2006: 16):

- Çalışanların düşüncelerinin, işletmedeki faaliyetler ve bu faaliyetlerin yönlendirilmesi üzerindeki etkisi yüksek düzeyde güçlendirme uygulamasıyla mümkündür.
- Çalışanların işleri üzerindeki değişiklik yapabilme ve işlerini kontrol edebilmeleri güçlendirmenin etkisini göstermektedir. Bu boyut çalışanların işleri üzerindeki kontrollerini kapsamaktadır.
- Çalışanlar zenginleştirilmemiş işlere sahip olsalar bile, kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler.
- Güçlendirme, bireylerin iş çevreleriyle ilişkileri üzerine geliştirilmişken; iş zenginleştirme, birey ve bireyin içinde bulunduğu grubu da kapsayacak şekilde çalışmaları yapmaktadır.
- İş zenginleştirmede, üst ve alt arasındaki ilişkisinin önemi yoktur; buna karşın güçlendirmede ise, üstün güçlendirmeye yönelik davranışları ve dolayısıyla izlediği liderlik tarzı doğrudan bir etki unsurudur.

1.3.7. Motivasyon Kavramının Açıklanması

Motivasyon, isteklendirme ve güdüleme gibi kavramlara karşılık gelen ve tevsik etmek, harekete geçmek anlamlarında kullanılan bir kavramdır. Davranışların istenilen yönde gerçekleştirilmesi motivasyon ile sağlanabilir. Motivasyon, kişilerin yeteneklerini ve bu yeteneklerini geliştirmelerini teşvik etmek amacıyla kişileri harekete geçirme sürecidir. Güçlendirme ise, çalışanları motive etmek amacıyla kullanılan uygulama süresi uzun olan ve özel bir eğitimi gerektiren bir araçtır. Motivasyon konusu esas itibarıyla, kişilerin beklentisi ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir (Koçel, 2007: 483).

1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ KAPSAMI

Yönetimde değişen koşullar ve artan rekabetle birlikte, yeni yönetim teknikleri geliştirilmiş ve personel güçlendirmenin uygulanması da zorunlu hale gelmiştir. Personel güçlendirme sadece örgütlerde değil tüm çevrelerdeki yönetim uygulamalarında gerekli görülmüştür. Personel güçlendirme yönetimde kullanılan diğer kavramlara göre çok yeni bir kavram olma özelliği taşımaktadır. Bu nedenle, bu yeni düşüncenin gelişimine yeni fikirler öne sürerek ve yeni teknikler geliştirilerek katkıda bulunmaktadır. Personel güçlendirme kavramı, yönetimde modern yaklaşımlardan biri olarak görülmüş, diğer modern yaklaşımlarla da uyumluluğu sağlanmıştır. Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri her örgütün kültür, çalışan profili ve örgütün çevresine göre farklılık göstermektedir. Personel güçlendirme uygulamalarında başarıyı yakalayabilmek, bu uygulamaya geçmeden önce kapsamlı bir araştırma yapmakla mümkün olacaktır. Son olarak; personel güçlendirme iş göreni yaptığı iş konusunda başarıya ulaştırmada, işletmeyi de amaç ve hedeflerine ulaştırma konusunda oldukça etkili bir yaklaşımdır. Personel güçlendirmenin doğru analizler yapıldıktan sonra işletmede uygulanması etkili bir yönetimi sağlamakla beraber istenen başarıya da ulaştıracaktır.

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ

Uluslararası rekabet, küreselleşme ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme; örgütler için insana verilmesi gereken önemi gittikçe artırmaktadır (Çuhadar, 2005: 1). Hızlı bir değişim içinde olan çevresel koşullarla başarılı bir şekilde mücadele edebilmek için, bireylerin kişisel becerilerini en etkin biçimde kullanması gerekmektedir. Aynı şekilde işletmelerin de devamlılığı için etkin bir yönetim tarzı uygulanmalıdır. Ayrıca personel güçlendirme anlayışı örgütsel davranışın uygulama ve araştırma alanı ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. Personel güçlendirme; çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve gücü ortaya çıkararak, çalışanın kendisinin örgütün bir parçası olduğuna inandığı, örgüt amaçları ile birey amaçları arasında yüksek düzeyde uyumluluk oluşturan bir ortam sağlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, kendi işlerinde ve yaşamlarında belli bir amaca yönelik hareket ederler ve çalışma ortamlarındaki sürekli iyileşme, onların katılımı ile gerçekleşebilir (Blanchard, Çev. Dokutan, 1998: 5).

1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UNSURLARI

Bir işletmede personel güçlendirme kavramı birçok unsuru ve süreci bünyesinde barındırmaktadır. Personel güçlendirmenin işletmede uygulanabilmesi, katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilik, ortak hedeflere yöneltme, çalışanlara güven asılama, eğitim ve geliştirme, takım çalışması ve çalımsa ortamındaki esneklik gibi unsurların varlığını gerekli kılmaktadır.

1.6.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Güçlendirme kavramıyla çok yakın iliksisi olan kavramlardan birisi katılmalı yönetimdir. Personel güçlendirmenin temelini, örgütün ve örgüt üyelerinin, bir yöneticinin onayını almadan ve verdiği kararların reddedilmesi söz konusu olmadan, karar verme yetkisine sahip olmaları oluşturur (Doğan, 2003: 23).

Yönetim, bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için gerekli kararları alma ve bu kararları uygulamak demektir. Buna göre yönetime katılma kavramı, çalışanların kararların alınmasında katkıda bulunması anlamına gelmektedir (Mihçioğlu, 1983: 1).

Çalışanların yönetime katılması; karar almada katılım, amaçların saptanması ve problem çözme gibi faaliyetlerle sağlanır (Rodrigues, 1994: 30).

İş görenlerin işletme ile ilgili birçok konuda fikirlerini söyleyebildikleri bir ortamı açıklayan katılmalı yönetim, çalışma ortamındaki iyileşme sürecinde büyük etki ve öneme sahiptir. İşletmede katılmalı yönetime geçilmesi ile iş örenlerin yaptıkları isin sahibi olmaları sağlanarak, sürekli gelişim ve iyileştirme düşüncesini kazanmaları ve bu yönde hareket etmeleri olanaklı hale getirilmektedir. Personel güçlendirme, iş görenlerin kendi yaptıkları işle ilgili kendi kararlarını almaları ve bu kararlarda yönetici tarafından destekleneceklerine inanmalarıdır. Personel güçlendirmenin temelinde bulunan burada da açıklandığı gibi grup üyelerinin karar verme yetkisine sahip olmalarıdır. Personel güçlendirme anlayışı, çalışanları performanslarını ve işletmeye katkılarını arttırmak konusunda istekli hale getirmektedir. Burada, işletme yöneticisinin çalışanları yönetime dâhil etme konusunda istekli olması gerekmektedir.

1.6.2. Sorumluluk Unsuru

Personel güçlendirmede üstünde durulan ana konulardan biri de sorumluluktur. Eğer yöneten personelini güçlendirmeye çalışmak istiyor ise, personellere salahiyyetin yanında sorumluluk yüklemelidir. Örgüt çalışanlarının güçlendirme seviyelerinde yükselme oluştuğunda, salahiyyet ve sorumluluk konularında sınırların ne şekilde oluşacağı, yöneten tarafından anlaşılır kılınması gerekir. Personellerde sorumluluk duygusunun geliştirilmesi, farklı kişilere karşı sorumlu olmak, pozitif bir yaklaşıma haiz olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirebilmek, kendi itibarını sürdürmek ve becerebileceğinin en iyisini yapması düşünülebilir. Personellerin sorumluluk sahibi olması, ortak bir amaç ve hedef belirlemede, katılımcıları cesaretlendirmesi ve bilgilerin paylaşılması yolu ile sevk edilir (Emet, 2006: 17).

1.6.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Güçlendirme uygulamasının esas koşulu, bilginin paylaşılma noktasındadır. Organizasyon süresinde ne olup bittiğini bilmeyen, görev ve amaçtan haberi olamayan, organizasyonun nereye ve neden gittiğini bilmeyen personellerin güçlendirilmesi zor olacaktır. Bu yüzden başarının ilk şartı bilginin paylaşılmasının öncelikli şartlarından biri bilgi sisteminin tasarımının ve uygulamasının gerekli olduğudur (Koçel, 2007: 322).

Günümüzün rekabet ortamında; vatandaş istek ve beklentilerinin ivedi bir şekilde karşılanmasının gereği olarak, bilgiye her durumda kolayca ulaşılabilir olması gerekmektedir. Bilgi, üst yönetim nezdinde bir güç aracı olmaktan çıkarılarak, paylaşılan bir kavram olarak görüle bilmelidir. Bireyler, örgüt içinde bilgiye ve kaynaklara erimse imkânına sahip olmadıklarında kendilerini güçsüz hissederler. Çalışanlar kendilerini güçsüz hissediyorlarsa, bu güçsüzlüğün algılanmasına neden olan faktörlerin ortaya çıkarılması, güçlendirme uygulamaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu durumu ortadan kaldırmak için, geliştirilen güçlendirme stratejileri ve taktikleri, yalnızca, çalışanlara doğrudan etkin bilginin sağlanması ile mümkün olmaktadır (Emet, 2006: 18).

İş görenlerin kurum hedeflerini benimsedikleri ve kurumsal başarıya katkıda bulundukları ölçüde bağlılıkları yükselir. Kurumsal hedeflerin personeller tarafından benimsenmesi bilgilendirilmesine bağlıdır. Bilgilendirme, personelin güçlü hale getirir

ve çalışanların, güçlü ve kendi alanlarında yetki sahibi, yönetici olmak isterler. Özellikle de işlerini daha iyi ve daha etkin yapabilmek için gereken bilginin, yönetim tarafından temin edilmesi çalışanların tatmin duygusunu yükseltir. Güçlendirme; destekleme olarak, gelişmek için fırsat verilmesi, gerekli kaynakların tahsis edilmesi, alakalı çalışma ile beraber yetki verme ve bilginin anlamını içerir (Öz Türk ve Özdemir, 2003: 199).

1.6.4. Yenilik Unsuru

Örgüt içinde işi gerçekleştiren kişi, o çalışmanın uzmanı konumundadır. Personellerin yeni fikirleri ortaya çıkartılmasına katkıda bulunmalı, çalışanların tutumları hakkında pek fazla sorgulayıcı bir yaklaşımda bulunulması sakıncalıdır. (Coleman, 1996: 32).

Kurumda personellerin çalışmalarını icar ederken kendi düşünceleriyle harekete geçmeden üst yönetime bağlı olup olmadığı ve bu bağlılık seviyesinin hangi düzeylerde olduğu yeniliğin ve gelişimin meydana çıkması önemlidir. Yeniliğin ve gelişimin katkıda bulunulması için güçlendirme ile desteklenen personelin konsantresi de son derece önemlidir. Yapılan bir araştırma da, güçlendirme ile kurumsal yenilik arasında olumsuz bir ilişki belirlenmiştir. Bu, iki etken birlikte açıklığa kavuşturulmuştur. Çalışmada icra edilen kurumlarda personeller, yüksek güç uzaklığı hususiyetin gösteren bir örf e sahiptir ve karar verme, risk alma gibi güçlenmiş örf ve adet hususiyetin yönetenler tarafından icra edilmesi istemelerinden kaynaklanır. Kurum kültürünün, güçlendirme uygulaması son derece önemli bir etken gibi karşılaştığımız bir durumdur. İkinci olarak ise, yönetenlerin hususiyetin etkili olduğunu belirtilmişlerdir (Koç, 2008: 11).

1.6.5. Belirlenen Ortak Hedeflere Yönelme Unsuru

Ortak değerlerin oluşturulması çalışmaları örgüt kültürü açısından çalışanların katılımıyla gerçekleşir ve çalışanların ortak amaçlar etrafında toplanmasını sağlar. Bu sayede iş görenlerin asıl amacı para kazanmak olmayacak, çalışanlar örgüte katkı sağlamak ve böylece başarılarını da arttırdıklarını görmek için çaba sarf edeceklerdir (Coleman, 1996: 33).

Gruplar arasında meydana gelen güvensizlik ortamı, eşitsizliğin hissedilmesi ve çalışanların düşüncülerini gerçekleştirmede gerek desteğin sağlanmaması, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi engelleyici etkiler meydana getirmektedir (Lashley, 1995: 31).

Eğer ortak bir hedef yoksa güçlendirmeden de bahsedilemeyecektir. Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidir. Takımları bu öğelerle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girimsek işletmede karışıklık meydana getirmektedir (Doğan, 2003: 228).

1.6.6. Çalışanlara Güven Öğretme Unsuru

Bugünlerde kurumlarda yönetime güven, personellerin başarımları, örgüte olan katılımı ve kurumsal havayı belirleyen çok önemli öğe olarak önümüze koyulmaktadır. Personellerde güven duygusunun anlaşılmasında, diyalog ortamının ve bilgilerinin aktarılması çok önemli bir duruma haizdir.

Örgüt içinde güvenin seviyesi, yönetimin ruhuna, kurumsal yapı ve çalışmalara ve personelin beklentisi konusunda anlaşılmasına bağlı olan bir durumdur. İşletme içinde güvenin tam olduğu bir yapı oluşturulabilmesi ve personelin aldığı sorumluluğu noktasında cesaretlendirilmesi güçlendirme çabalarının başarısı için büyük öneme haizdir. Güçlendirme uygulamaları içinde personelin birlikteliğini gerçekleştirmek amacı ile çalışanların yöneticilerine karşı ve hem de kendi aralarındaki güveni sağlamış olmaları gerekmektedir (Lashley, 1995: 31).²²

1.6.7. Eğitim ve Geliştirme Unsuru

Organizasyonlarda yüksek performans için eğitim büyük önem taşımaktadır. Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için, personellere kendilerini geliştirme imkânı verip eğitim fırsatları verilmelidir. Bireyin işi yapabilecek bilgi ve kabiliyete sahip olması hem işin sonuç verecek tarzda yapılması için önemlidir, hem de personelin kendisine olan güveninin artması açısından önemlidir (Koçel, 2007: 322).

Bunun için öncelikle organizasyonların içinde eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekir. Daha sonra bir eğitim planı hazırlanarak, eğitimin hedefi, uygulanacak eğitim

programlarının içeriği, eğitim verilecek birimler ve bu birimlerde çalışan personel, eğitimi verecek kurum, eğitim süreci, eğitimin yeri, eğitimin maliyeti, eğitimin sonuçları vb. konular belirlenmelidir. Eğitim, örgütsel değişimin başarısı için önemli ve gereklidir. Yapılan çalışmalar sonucunda, iş konusunda verilen etkili eğitim sayesinde iş gücü devir oranının azaldığı, yetenek, bilgi, tecrübe ve yeterliliğin arttığı ve bireysel olarak güç elde edildiği görülmüştür (Kappelman ve Richards, 1996: 27 ve Margues ve Kleiner, 1995: 14).Eğitimin yeterli seviyede olmasının, kişilerin aldığı kararlarda ve yetki ve sorumlulukların etkili bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir yeri vardır (Robbins ve diğ., 2002: 429).

Eğitim ve geliştirme, örgüt kültürünün sağlam bir şekilde oluşturulmasını sağlayacaktır. Eğitim sayesinde çalışanlar karşılaştıkları sorunları nasıl ve hangi kaynaklarla çözebileceklerini kolaylıkla gerçekleştirebilecektir. Yeni yönetim felsefesine çok önemli katkıda bulunan Tom Peters eğitim programlarının başarısı için bazı ilkelerin önemi üzerinde durmaktadır. Bu ilkeler şunlardır (www.phanesacademy.net, Aktan, 1999: ?)

- Organizasyonda farklı görev ve fonksiyonlara yönelik kapsamlı eğitim programları uygulanmalıdır.
- Organizasyonda bütün personellerin potansiyel kariyere yetkin elemanlar olarak kabul edilmelidir.
- Eğitim programı düzenli aralıklar ile sürdürülmelidir.
- Eğitim programı için yeterli kaynak çekinmeden harcanabilmeli ve programların başarıyla uygulanması için eğitim programı yeterli bir süre içinde gerçekleşmelidir.
- Problem çözme analizi ile istatistiksel kalite ve süreç kontrolü personele basitçe açıklanmalı ve öğretilmelidir.
- Organizasyonda stratejik yönetimi başarıyla gerçekleştirmek için eğitime gerekli önem verilmelidir.
- Organizasyonda yaşanan bir kriz anında yetkin yöneticilerin eğitim programına iştiraki sağlanmalı ve bu kişilerin bilgi ve tecrübelerinden çalışanlara aktarılmalıdır.
- Eğitim programlarında organizasyonun vizyon ve değerleri çalışanlara iyi bir şekilde aktarılmalıdır.

Güçlendirilmiş çalışanlar yaptıkları işin sahibi olduklarına ve sürekli gelişme göstermeleri gerektiğine inanırlar. Personel güçlendirme uygulamaları sayesinde işverenler, çalışanlarının performans kalitesini arttırarak işleri hakkında karar vermelerini ve yeni fikirleri uygulamalarını sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme ile desteklenen takım çalışmaları, çalışanların problem çözme etkinliğini arttırmakta, kişiler birey ve çalışanlar olarak kendilerini değerli hissetmektedirler. Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeteneklerini arttırarak kendilerine güven duymalarını, onların yüksek standartlara ulaşmalarını sağlayacaktır.

1.6.8. Takım Çalışması Unsuru

Takım çalışması, personellerin becerilerini geliştirerek, kendi çalışmaları ile ilgili kararları kendilerinin almaları ve kendi hedeflerini kendileri belirlemesini temel almaktadır. Takım esash bir kuruluş da, yönetici birimlerinin eksiltilmesi, bilginin bütün personeller aracılığıyla bölüşülmesi, başarımın yönetenler aracılığıyla değil de, personeller tarafından kıymetlendirmesi söz konusudur. Takım çalışması personel güçlendirmenin ve değişikliklere uyumun çok önemlidir. İşletmelerin rekabet güçleri olası olduğu kadar çok takımına sahip olmalarına bağlanılabilir. Yöneticiler personel güçlendirme kavramında takım oluşturabilmeli ve takımları kullanabilmeli ve bu takımların azalarına kurumsal hedefleri gerçekleştirmede sorumluluk verilmelidir. Takım olarak güçlendirmenin, kişisel seviyede güçlendirmeden farkı; kişisel kavram yerine, sosyal bir yapı ile ifade edilen ortak kavramın meydana gelmesidir. Takımın güçlendirilmesi sayesinde takım liderleri problemlerin takım üyeleri tarafından çözümlenmesi konusunda yüksek beklenti duyarlar (Kirkman, 2004: 11).

1.6.9. Çalışma Ortamında Esneklik Sağlama

Mevzu ile ilgili kaynakta iş gören güçlendirmeye ilişkili şimdiye dek yapılan anlamlarda, kısmen aynı açıdan uyum gösterse de halen personel güçlendirme tanımı üstünde net olarak anlaşmaya varılamamıştır. (Pelit, 2011: 211).

Kurumlar açısından, en yüksek çalışma standardına ulaşmak ve daha iyi hizmet sağlamak için, çok daha yumuşak bir yapı oluşturmak çok önem arz etmektedir. Zira bu

günlerde çalışmalar, çok daha karışık bir hale gelmektedir ve hızlı bir şekilde çevresel etkileşim söz konusudur (Wilkinson,1998: 40).

Güçlendirme birey gelişiminde mühim bir rolü vardır. Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri ve örgütsel başarı, onlara gerekli yeteneklerin kazandırılmasına ve üretici olmalarına, eğitim verilerek cesaretlendirilmelerine ve iş ortamında esnek olabilmelerine bağlıdır. (Cacioppe, 1998: 264-265).

İşletmede personel güçlendirmenin etkin bir şekilde uygulandığından söz edebilmek için, çalışanların hareketlerinde ve düşüncelerini uygulayabilmelerinde sınırlamalar ortadan kaldırılmalı, işin yapılmasında ve karar vermesinde işi yapan kişinin özgür hareket etmesi sağlanmalıdır.

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE ETKİ EDEN KAVRAMLAR

Personeli güçlendirme kavramının başarıya ulaşabilmesi için çoğu unsurun bir araya gelmesi gerekmektedir. Bunlar; güçlendirme uygulamaları yapacak organizasyonun uygun olup olmadığı, güçlendirmeyi uygulayacak personelin uygun ve yöneticilerin uygun olmasıdır. Güçlendirmenin başarılı olmasını etkileyen bu kavramlar toplum kültürüyle bir hayli ilişki içindedir. Örneğin Türkiye’de yönetici olarak kamu kurumlarında çalışan kişilerin güçlendirme durumuna soğuk bakarlar ve çoğu yönetici çeşitli sebepler ileri sürerek yetkiyi kendi ellerinde tutmayı istemektedirler. Personel güçlendirmenin örgütlerde başarıyla uygulanabilmesi; sürecin üç önemli aktörü olan örgüt, iş gören ve yönetici arasındaki etkileşime bağlıdır.

1.7.1. Örgüt Kavramı

Organizasyon ve yönetimle ilgili geliştirilen çoğu kurama göre, örgüt kavramı ile ilgili ayrı ayrı tanımlar geliştirilmiş olup, eski yönetim teorisine göre işletmeler, ‘bir çalışmayı başarabilmek maksadıyla kurulmuş olup kamusal araçlar’ olarak tanımlanır iken; durumsal yönetim kuramına göre kurumun, ‘gelişim aşamalarında uyum sağlayıcı hücreleridir’ olarak adlandırıldığı görülmüştür (Stoner, 1995: 125).

Kurumun hedefi ne olursa olsun işletmenin, varoluşlarını sürdürebildikleri sürece, muhakkak kendilerine göre belirledikleri ve çalışanlarına anlatabilecek amaçları olmalıdır. Bir işletmenin vizyonunu tam anlamıyla anlattığı sürece, çalışanlar kurumun

amaçlarından uzaklaşır ve verilen çalışma kadar çalışır, yeni çalışmalar yapma ve yaratıcılık gayretleri düşebilir. Örgütlerin en önemli ögesi örgütü meydana getiren ve devamını sağlayan insanlardır. Örgütün temelini oluşturan çalışanın bilgisi, görgüsü, kabiliyeti, eğitimi, iletişimi, motivasyonu ve yönetim konusunda kuvvetli olması gerekmektedir. Bu da yöneticinin bu yöndeki istek ve çabasıyla mümkün olabilmektedir. Personel güçlendirme bir yönetim mefhumu olduğu gibi ayrıca örgütün ve yönetimin de geliştirilmesinde kullanılan ehemmiyetli bir mefhumdur. Bütün çalışanların kalite standartları, hizmet ve iş etkinliğinin kendi sorumluluğu bünyesinde olan birimlerin üstünde gerçek bir etkiye sahip oldukları ve hissiyatları bir kurumun çevresini oluşturabilmektir.

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirileceği organizasyonun da iş görenler gibi olması veya olmaması gereken şartlar vardır. Bu yetiler şöylece sıralanabilir (Ataman, 2002: 347):

- Fiyatlandırma, çalışma hızını değerlendirme, ödüllendirme gibi desteklenen sistemlerin güçlendirmeyi destekler tarzda olmasıdır.
- İşyerindeki diyalog kanallarının çok yüksek ve mümkün olduğu kadar birebir olmasıdır.
- Bilgi herkes tarafından paylaşılmalı ve sürekli eğitim ortamı yaratılmalıdır.
- Organizasyon sadeleştirilmelidir.
- Güçlendirme sonunda sağlanacak hedefler ve başarılar net bir şekilde belirlenmelidir.
- Arka birimleri destekler tarzdaki organizasyon yapıları çalışanları güçlendirmeyi etkileyeceğinden bu tür yapılara yönelmelidir.
- İş tanımlarının ve işleyişinin katılımcılığa izin verecek ve destekleyecek tarzda olması personeli güçlendirmeyi etkiler.
- Açık ve net amaç ve hedefin tanımını personel güçlendirme uygulamasını destekler niteliktedir.

1.7.2. İş gören Kavramı

Personeli güçlendirmenin başarısında ana unsurların başında doğrudan güçlendirilecek personelin kendisidir. Personel güçlendirmeyi istemezse üstlerin bunu

arzu etmesi ve organizasyon amacının buna uygunluğu bir sonuç vermeyebilir. Bir kurumun verimliliği, aynı zamanda o örgütün göreninin ne derece etkin yönetilip kullanıldığına bağlanabilir. Bu yüzden bütün seviyedeki üstler, yönetiminin altındaki çalışanlarla etkili bir düzeyde olmalı ve bu bireyler ile yöneticinin çıkaracağı çeşitli problemi doğru bir biçimde çözümleyebilmelidir. Personel güçlendirme, kurumun alt birimlerindeki çalışanları ilgilendiren bir prosestir (Güven, 2001: 118).

Personeli güçlendirebilmenin ana şartlarından birisi de onun kariyerindeki gelişimine fırsat verilmesinden geçecektir. Şöyle ki çalışanların kendi hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesi için gerekli materyallerin temin edilmesi, onların artan beklentilerinin yönetilmesi, objektif olarak eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının bulunması, maliyetlerinin, faydalarının ve kalite programlarının kıymetlendirilmesi gibi konularda öncelik verilmesi gerekmektedir (Yeniçeri, 2001: 70).

Alt birimlerde çalışan personelin güçlendirme istemesi koşuluyla güçlendirme uygulanabilir. Alt birimlerdeki iş görenin güçlendirmeyi isteme derecesini etkilediğine inanılan kıdem, eğitim ve etnik köken gibi birçok kişisel ve demografik özellik bulunmaktadır (Güven, 2001: 118).

Personel güçlendirme uygulamalarının başarılı sonuçlara ulaşması için çalışanların kendi kişiliğini iyi biliyor olması, değişimden yana olması ve kendini geliştirmede duyduğu istek, özgüveninin yüksek olması, bağımsız çalışabilme gücü ve kendini iyi ifade edebilme gibi bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. İyi eğitilmiş insanlar; kariyer sahibi ve mesleki birtakım özellikleri taşıyan kişilerdir. Güçlendirilen bireyler; özellikle yeterlilik, anlamlılık ve iş basında etkili olma duygularını daha fazla yaşamaktadır. Kıdem açısından ise; işletmede uzun süre çalışan bireyler, işyerine uyum sağlamakta ve deneyim aracılığıyla pek çok bilgi elde etmektedir. Ancak örgütte güçlü kademelerde yer almayan daha alt düzeydeki çalışanlar kendilerini daha az güçlendirilmiş hissetmektedirler (Şenel, 2006: 32).

Hem literatürde hem de uygulamada, çoğunlukla personel güçlendirmenin gelişebilir olarak belirtilmesi, çalışanların iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi kadar örgütün etkinliğinin artırılması anlamına da gelmektedir (Molleman v.d., 2001: 339).

İş görenin güçlendirilmesi; işletme içi iletişim ortamının şeffaf olması, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiyi onlara iletmede istekli davranılması, ast-üst

ilişkilerinin daha az olması, çalışanları çoğunlukla düşünmeye sevk eden ve karar vermede serbestlik konusunda destekleyici yaklaşımların sergilendiği bir çalışma ortamı ve performansa dayalı ödüllendirme sisteminin varlığı ile başarıya ulaşacaktır. Güçlendirilmiş iş gören de; yaptığı işin önemini bilerek hareket edecek ve işi ile ilgili konularda fikirlerini serbestçe söyleyebilecektir.

1.7.3. Yönetici Kavramı

Üstler, yönetim süresince hareketli olarak katılım gerçekleştiren ve planlama, örgütleme, yönetim, kontrol ve liderlikten gerçekleşen yönetim işlevlerini yerine getiren kişi olarak tanımlanabilir (Doğan, 2001: 5).

Güçlendirilmiş bir kurumda üstlerin, geleneksel bir yapıda kontrol edilen çalışandan daha fazla sayıda çalışanı kontrol ettiği ve personele önemli derecede karar verme izni verdiği açıkça anlatılmaktadır. Sorumluluk vererek çalışanlarını güçlendiren yöneticiler, hepsinin liderlerinden hoşlanmış olmalarını ve yöneticilerinin eşit görmelerine olanak tanımaktadır (Güven, 2001: 119).

1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASI VE UYGULAMA SÜRECİ

Pek başarı getirmiş bir çalışanı güçlendirme sürecinde; örgütün istikbali için paylaşılan bir misyon olmalı ve çalışanlara gelişme imkanı verilmeli, personel güçlendirmeyi baltalayacak bireysel, kurumsal ve yönetsel etkenler önünden kaldırılarak, çalışanlar ve yöneticiler birbirine karşı net olmalı, güçlendirilecek iş görenler maddi ve manevi olarak desteklenerek, bu süreçte değerlendirilerek ve aksaklıklar giderilerek alınması gereken tedbirler alınmalıdır (Çavuş ve Akdemci, t.y.: 231).

1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARINDA GÖRÜLEN AKSAKLIKLAR

Personel güçlendirme uygulamaları yönetici veya çalışanlardan kaynaklanan bazı nedenlerden dolayı başarıya ulaşamamaktadır. Bunlar özellikle yöneticilerin bu konuda isteksiz olmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Güçlendirme faaliyetlerinde

maliyetin yüksek olması, kişilerin değişimi her zaman istememesi, örgüt kültürünün bu anlamda gelişmemesi, üst yönetimin her zaman destek vermemesi, güçlendirilecek bireye gereken kaynakların verilmemesi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi bu sorunların başlıca olanlarıdır (Sarı Altın, 2007).

Yöneticilerin iş görenleri güçlendirmemesinin nedenleri; iş görenlerin yapılan işle ilgili kapasitelerinin yetersiz olarak görülmesi, yöneticilerin iş görenleri kendilerine rakip olarak görmeleri ve güçlendirilmiş personelin yöneticiyi geride bırakacağı düşüncesine sahip olmaları, yöneticilerin yetki devretmek konusunda isteksiz olmaları ve astlarına duydukları güven eksikliği olarak sayılabilir. Yöneticinin kendisine olan güvensizliği de personel güçlendirme uygulamalarındaki başarısızlığın nedenleri arasındadır. Ayrıca çalışanların da eğitimsiz olması ve güçlendirme uygulamaları ile kazandıkları yetkileri olması gerektiği gibi kullanmamaları, iş görenlerin değişime direnç göstermeleri, iş görenlerin kişisel gelişme düzeylerinin düşük olması ve çalışanların arasındaki iletişim eksikliği personel güçlendirme uygulamalarında görülen diğer aksaklıklardandır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK SPOR TEŞKİLATI

Türk spor teşkilatı incelenirken spor alanında hizmet veren bütün kamu ve özel kurum ve kuruluşların ayrı ayrı ele alınması gerekir. Genelde bütün bu kuruluşların ortak hedefleri Türk sporunun milli ve uluslararası alanda üstün başarı elde etmesini sağlamaktır. Ancak, hizmet alanları ve faaliyetleri farklıdır. Her kuruluş kendi hizmet alanında en iyiyi yapabilmek çabası içinde olmak mecburiyetindedir. Aksi takdirde sonuçta hizmetin bütünlüğünde bir kopukluk meydana gelecek ve istenen sonuçlara her yönden ulaşmak mümkün olmayacaktır. Türk spor teşkilatında bu anlayış içinde değerlendirilmeli ve bu yönde düzenlemeler yapılmalıdır (Demirci, 1986: 41).

2.1. TARİHİ GELİŞİMİ

Türk Spor Teşkilatı tarihi gelişimi açısından incelendiğinde ülkemizde spora verilen önem ile bu öneme uygun bir teşkilatlanma sürecinin birlikte yürümediği ve bütünlük arz etmediği görülecektir. Yeni atılan köklü ve kalıcı adımlarla, önümüzdeki yıllarda Türk sporunun bütün kurum ve kuruluşları ile arzu edilen hedeflere ulaşmak için bütün engelleri tek tek aşacağı ve çözüm yollarını bulacağı düşünülmektedir (Demirci, 1986: 42).

Türk Spor Teşkilatı tarihi gelişimi iki safhada ele almak gerekir.

1. Cumhuriyet öncesi Türk spor teşkilatı
2. Cumhuriyet döneminden günümüze kadar Türk spor teşkilatı

2.2. CUMHURİYET ÖNCESİ TÜRK SPOR TEŞKİLATI

Cumhuriyetin ilanından önceki Türk spor tarihi incelendiğinde Selçuklu Devleti ile Osmanlı İmparatorluğu zamanında spor alanında hiçbir resmi kuruluşun bulunmadığını görmekteyiz. Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerine bakıldığında spor alanında bazı teşkilatlanma hareketlerinin başladığı görülmektedir. Bu dönemde Selim Sırrı Tarcan ve spora gönül vermiş arkadaşlarının kişisel girişimleri olmuştur.

Fakat bu dönemde spor alanında ciddi bir teşkilatlanmaya gidilmemiştir (Demirci, 1986).

Cuma Liginin oluşmasıyla (1913) dışa kapalı İstanbul Futbol Birliği'nin eş düzey bir örgüt olarak 'Pazar Ligi' diye anıldığı 1912-1913 futbol mevsiminde Fenerbahçe'nin iki ayrı takımla hem Pazar, hem Cuma Liglerinde oynadığı vb. 1913-1920 dönemi, Türk spor yönetimi açısından, tam bir 'fetret' dönemidir (Fişek, 1998).

2.3. CUMHURİYET DÖNEMİNDEN GÜNÜMÜZE KADAR TÜRK SPOR TEŞKİLATI

Türk sporunun gerek yurtiçi gerekse yurtdışındaki hizmetleri ve faaliyetlerin iyi bir durumda idare edilmesi sporla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının yanında özel spor kuruluşlarınızda aynı derecede katkıda bulundukları yadsınamaz. Bu kuruluşların hizmetlerinde başarıya ulaşabilmeleri için spor teşkilatlarının hep birlikte koordineli ve işbirliği içinde çalışması gereklidir.

Spor Bölümleri (Demirci, 1986) deyip Türk sporunda Fetret Devrinden sonra Cumhuriyet döneminden günümüze kadar Türk spor teşkilatını, Türkiye idman Cemiyeti ittifakı (T.İ.C.İ), Türk Spor Kurumu (T.S.K.), Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (B.T.G.M.), Gençlik Hizmetleri ve Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M.) ve son olarak da Gençlik ve Spor Bakanlığı adı altında 5' e ayırarak incelenecektir.

2.4. TÜRKİYE İDMAN CEMİYETLERİ İTTİFAKI 1922- 1936 (T.İ.C.İ.)

1921-1922 mevsimi 'lig' maçlarının düzenli biçimde yürütmesine çabalayan İdman İttifakı Heyet-i Muvahhatesi, doğal gelişmeler süreçleri içinde, tescil işlemlerinin bittiği 22 Mayıs 1922 tarihinde, yerini, Cemiyetler Kanunu'na göre kendisi de tüzel kişi olan ve bu yönüyle Türkiye'nin ilk spor yönetimi olarak beliren 'federatif' nitelikteki Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'na bırakmıştır (Fişek, 1998:349).

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı önce İstanbul, ardından Anadolu kulüplerinin bir araya gelmesiyle oluşturulan merkezi bir teşkilattı. Kulüpler ise devlete ve hükümetlere karşı özerkliği bulunan derneklerdi. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı genel kongre, genel merkez ve federasyonlardan oluşan merkez; mıntika kongresi, mıntika merkez heyeti ve mıntika idman heyetinden oluşan taşra teşkilatıyla, ülke

düzeyinde ademi merkeziyetçi bir teşkilat örneğidir. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifak'ının ülke düzeyinde bir teşkilat olması, 1922 yılı öncesindeki tek sporlu teşkilatlarının aksine çok sporlu olması ve Türkiye'de ilk biçimsel spor yönetimi uygulaması sebebiyle modern anlamda spor teşkilatlanması olarak değerlendirilebilir. Ancak mali açıdan devlete bağlılığın ortaya çıkardığı problemlere, sporda gereken otoritenin sağlanamayışı da eklenince birliğin idari ve siyasi özerkliği çıkmaza girmiş ve böylece TİCİ'nin yerine Türk Spor Kurumu kurulmuştur (Serarslan, 2006: 19).

2.5. TÜRK SPOR KURUMU: 1936-1938 (T.S.K.)

Türkiye'deki beden eğitimi ve spor çalışmalarını yönetip yönlendirmiş olan TİCİ sekizinci umumi kongresindeki kararlar feshedilmiş, aynı içtima da Türk Spor Kurumu kurularak ve alınan bir kararla TSK, yalnızca-parti olan CHP örgütüne bağlanmıştır. TSK'nin kuruluş amaçları: ahlakı yerinde, karakteri yüksek, bünyesi sağlam, daima şevkli ve canlı nefisine ve ülkesine inancı çok, Türk devrimini, Cumhuriyeti ve ergenlik şartlarının hepsini yurdunu korumaya ve çok üstün amaç bilen ve bu yolda tüm değerlerini sermeye hazır olan spor için gençlik yetiştirmektir; Türkiye'de milli sporun ve feni esas alarak bunların ulaşmasını ve artmasına çalışmak; Türk sporculuğunu yurt içinde ve yurt dışında temsil etmektir (Fişek, 1998: 535-536).

Yurtta sporun milli ama sporculara sıhhat şartlarına ve teknik icaplara uygun olarak yükselmesine ve yayılmasına çalışmak; spor bölgelerini, spor çevrelerini, spor kulüp ve yuvalarını kurmak ve kurdurmak başlıca görevleri arasındaydı. Kurumun örgüt yapısı Merkez ve Taşra örgütünden oluşur. Merkez örgütü: Genel Merkez Heyetince tespit edilen Türk Spor Kurumu Büyük Kongresi iki yılda bir Kasım ayında Ankara'da toplanılır ve Genel Merkez üyeleriyle başkanların doğal üye oldukları Kongre'ye bölge ve kulüpler birer, Kültür ve Sağlık Bakanlıkları ile Genel Kurmay Başkanlığı ve Cumhuriyet Halk Partisi birer delege gönderirler (Fişek, 1998: 536).

Taşra örgütü ise; spor çevreleri, spor bölge kongreleri, spor bölgeleri, bölge heyetleri, ajanlar, lig heyetleri, spor kulüpleri, ve spor yuvalarından oluşur. Bölge Kongreleri; Her bir vilayet spor bölgesidir. Bölgedeki spor işlerini Bölge Başkanı'nın başkanlığı altında bir Asbaşkan, spor dalı sayısı kadar ajan, bir Sekreter, bir Enspektör ve bir Sayışman üyeden meydana gelen bir Bölge Heyeti yürütür. Bölge Başkanı, Genel

başkanın teklifiyle Genel Merkez Heyetince seçilir bölge içinde TSK'yi temsil eder. Bölge Heyetince hazırlanacak yıllık iş programlarını tatbik, spor kulüp ve yuvalarının kurulmasını Genel Merkeze teklif eder. Bölge spor organlarının tüm çalışma ve işlemlerini teftiş ederek bölgesinde sporun yayılıp yükselmesine uğraşır. Ajan ve lig Heyetleri: TSK'nin bölgesel düzeydeki spor örgütünün eylemci birimleridir. Bölgede her spor şubesi için bir Ajan, bir de onun başkanlığında çalışan bir Lig Heyeti vardır. Görevi ise Ajanlıkça hazırlanmış spor takvimine göre müsabaka tertip etmek, müsabakalarda saha komiserleri görevlendirmek, sporun yükselmesi ve propagandası için başka bölgeler ve yabancılarla müsabakalar tertip etmek, her sporun kendi mevsimi içinde yapılıp bitirilmesini sağlamaktır. Spor Kulüpleri: Kanunlara uygun olarak kurulan, hizmetlerini fahri ve parasız olarak gören, kumarı ve içkiyi özel bir maddeyle men eder. Spor yuvaları: Spor faaliyetleri inkişaf etmemiş bölgelerde, spor gençliğini toplu disiplinli bir spor faaliyetlerine sevk etmek için Genel Merkez kararı ile kurulur (Fişek, 1998: 539).

Özetle TSK kuruluş amacı ve görevi itibarıyla bölgeleri tek merkezi sistemden kanunlarla yürütmek, sporu yaymak ve bunun için her türlü faaliyeti meydana getirmek için çabalamıştır. TSK'nin örgütsel-yönetisel açıdan bir 'ara- rejim' olması gibi örgütün spora bakış açısı da particilikle devletçilik arasında yalpala yan bir geçiş dönemi ideolojisidir (Fişek, 1998: 373).

Kısacası iki yıl süren bu geçiş döneminde bütçe ve çalışma programlarının onaylanması devlet bazında yapılması spora partililerin kişisel hırslarının karışması tümüyle kamu kuruluşu olan 3530 sayılı kanunla BTGM'ye devredilmiştir (Fişek, 1998).

2.6. BEDEN TERBİYESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (B.T.G.M.)

1938 yılında, 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu ile 'Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü' kurulmuş ve bu kanunun verdiği yetkiler doğrultusunda, Başbakanlığa bağlı olarak bir "Devlet Kuruluşu" statüsünde hizmete başlamıştır. 1942 yılında Milli Eğitim Bakanlığına, 1960 yılında ise tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır. 1969 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulması üzerine, Şubat 1970'de Cumhurbaşkanlığı Tezkeresiyle adı geçen Bakanlığa bağlanarak, 28.05.1986 tarihinde yürürlüğe giren

3289 sayılı ‘Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri’ hakkındaki kanuna göre adı “Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü” olmuştur (URL, 2).

BTGM’nin merkez örgütlenmesine baktığımızda; üç ana organ olan “Genel Müdürlük Makamı “(yürütme), “Merkez Danışma Kurulu”(yasama) ve “Merkez Ceza Kurulu”(yargı) ilişkilerinde “kuvvetler ayrılığı” ilkesini çok anımsatan bir yönetsel düzenlemeye gidildiğini görüyoruz (Fişek,1985: 127).

3530 Sayılı BTGM Kanunu, 1903-1938 dönemlerinde aralarındaki rekabet yüzünden sporu unutturacak olaylara neden olan spor kulüplerini, üst yönetimden ayrı tutarak, spor hiyerarşisinin en alt basamağına yerleştirmesi ile değişik bir açı getirmiştir (Bilir, 2005)

2.6.1. Amaç ve Görevleri

BTGM’nin amaç ve görevleri, 3289 sayılı Kanun birinci ve ikinci maddesinde açık olarak yazılmıştır.

1. Vatandaşların fizik, moral güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek
2. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı bütün öğretim kurumlarının; yurtiçi ve yurtdışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak
3. Spor faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak, spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını artırmak, eğitim merkezleri kurmak
4. Sporcuların vize ve aktarma, spor kulüplerinin tescil işlemlerini yapmak
5. Spor Federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek
6. Beden eğitimi ve spor faaliyetleri için gerekli olan saha, tesis, malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettiirmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak

7. Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak
8. Spor müsabakalarında milletlerarası kurulların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak
9. Futbol müsabakalarında müşterek bahis (Spor - Toto ve Spor – Loto) düzenlemek, yönetmek
10. Beden eğitimi ve spor alanında yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak
11. Genliğin boş zamanlarını değerlendirilmesi hususunda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak
12. Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak
13. Tescilli spor kulüp ve kuruluşlar ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek
14. Başarılı sporcu ve alıştırıcılarına ayni ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek
15. Mevzuatı ile Bakanlıkça verilen benzeri görevleri yapmak (Gl, 2008).

Gittikçe abuklaşan bilim ve teknolojik alandaki gelişme nedeniyle başka uluslarda meydana gelen hızlı değişme karşısında, ulusumuzun geleceğini güven içinde görme ve ona hakim olma işteği, kamu yönetiminin bir takım görevlerle donatılmasını gerektirmiştir. Genliğin lke içinde ve dışında tüm sorunlarını ele alıp araştırmak ve çözümlmek, gençlik ve spor ile ilgili kurum ve kuruluşların çalışmalarını düzenlemek, görev uyuramazlıklarını gidermek, bunlara ilişkin sorunları ve uygulamadaki güçlükleri saptayıp, çözüm yollarını araştırırken, devletin gençlik politikasını düzenleyip, bu politikanın belirtilmesini sağlamak, bunlara ilişkin plan ve uygulama programlarını düzenlemek, bu yoldaki tüm hizmetleri organize ve koordine etmek ve bu alandaki personelin hizmet içi ve akademik eğitimlerini gereği biçimde yapabilmek için Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın yeniden düzenlenmesine ihtiyaç duyulmuştur (Ertürk, 1974: 2).

2.7. GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (G.S.G.M)

3289 sayılı Kanunla kurulan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Başbakanlığa bağlı tüzel kişiliğe sahip, merkez teşkilatı katma bütçeli, taşra teşkilatı özel bütçeli bir kamu kuruluşudur. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün dayanağı olan 3289 sayılı yasada teşkilatın amacının ‘Bedenen ve Ruhen sağlıklı’ bir nesil yetiştirilmesinin ana unsuru olan spor’un geniş kitlelerce yapılmasının teşvik edilmesi, Olimpik spor branşlarının yönetimi sağlanırken gerekli olan finans kaynakları ile Devlet ağırlığının azaltılıp, denetleyici ve yönlendirici işlevi ile öne çıkartılmasıdır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra olmak üzere 2 teşkilattan oluşmaktadır (Cankalp, 2005).

2.7.1. Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı

Ana hizmet birimleri, danışma, denetim birimleri ve yardımcı birimlerden meydana gelir: Spor teşkilatı, Genel Müdür ve dört Genel Müdür yardımcılarının kendi aralarında yaptıkları görev dağılımına göre hizmetlerini yürütürler.

Ana Hizmet Birimleri:

1. Spor Federasyonları D. Baş.
2. Spor Faaliyetleri D. Baş.
3. Tesisler D. Baş.
4. Spor Eğitim D. Baş.
5. Spor Kuruluşları D. Baş.
6. Sağlık İşleri D. Baş.

Danışma ve Denetim Birimleri:

1. Teftiş Kurulu Baş.
2. Hukuk Müşv.
3. Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Daire Baş.
4. Spor Kontrolörleri Kurul Baş.

Yardımcı Birimler:

1. Personel ve Eğitim D. Baş.
2. İdari ve Mali İşler D. Baş.

3. Dış İlişkiler Daire Baş.
4. Savunma Uzmanlığı

Bağlı Birimler:

1. Spor Toto-Loto Teşkilat Müdürlüğü (Bilir, 2005).

2.7.2. Genel Müdürlük Taşra Teşkilatı

Her il ve ilçe de Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri, merkez ilçe hariç bulunmaktadır. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü aynı zamanda Merkez İlçe Müdürlüğünün görevlerini de yürütmektedir. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri hizmetlerin yetkilerine göre şubeler ve bu şubelere bağlı bürolardan ve mevzuata göre kurulmaları ön görülen birimlerden oluşmaktadır. İllerde Vali, ilçelerde Kaymakam Gençlik ve Spor başkanıdır. Bu teşkilat hizmeti ilde il müdürü, ilçe de ilçe müdürü tarafından yürütülmektedir. Hizmetim gerçekleşmesinden dolayı il müdürü valiye, ilçe müdürü kaymakama karşı doğrudan sorumludur (Donuk, 2005: 35).

İl teşkilatlarının bütçeleri özeldir. İl bütçesinden ilçelere, il müdürünün teklifi valinin onayı ile ödenek verilir. Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri, Genel Müdürlüğün amaçları doğrultusunda illerdeki spor hizmet ve faaliyetlerini sevk ve idare eder.

İl Teşkilat Hizmetleri; Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde; Müdür, Spor Hizmetleri Şube Md., İdari İşler Şube Md., Tesisler ve İşletmeler Şube Md., Muhasebe ve Bütçe Şube Md., Gençlik Merkezi Müdürlüğü'nden oluşan hizmet birimleri görev yapar. Bu hizmet birimlerine ait görevler ayrı veya gerektiğinde Makam onayı ile ayrı yürütülür. Her şube müdürlüğü bünyesinde Şef kadrosundaki elemanın sorumluluğunda bağlı bürolar ve görevli personel ile hizmetler yerine getirilmektedir. Ayrıca Spor Federasyonlarının faaliyetlerini illerde yürütmek için ilgili yönetmelik esaslarına göre her spor branşı için il temsilcileri, seçim yöntemi ile atanır. Genel Müdür, kuruluşun en üst amiridir, merkez ve taşra teşkilatı faaliyetlerini, işlemleri ve hesaplarını denetlemekle görevli ve yetkilidir. Ayrıca bu kanuna göre tescili yapılmış spor kulüpleri ve kuruluşları ile spor amacı güden kuruluşları da denetler. Genel Müdüre karşı sorumlu olmak üzere 4 genel müdür yardımcısı görevlendirilir. Genel müdür yardımcıları, Genel Müdür tarafından kendilerine verilecek iş ve hizmetleri, mevzuat hükümlerine göre Genel Müdür adına düzenlemek ve yürütmekle görev yapmaktadır. Gençlik Hizmetleri

ve Spor Genel Müdürlüğü'nde sürekli kurullar bunlardır: Gençlik ve Spor Şuraları, Merkez Danışma Kurulu, Merkez Ceza Kurulu, Genel Müdürlük Ceza Kurulu, İl Ceza Kurulu (Cankalp, 2005).

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün 1938'den bu güne kadar üç defa Başbakanlığa iki defa Milli Eğitim Bakanlığı'na bir defa da Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanması, teşkilatlanma konusunda arayışların hala devam ettiğini gösterir. Geçmiş dönemlerin ortak sayılabilecek bir özelliği sporun genel siyasal, toplumsal, ekonomik ve kültürel değerler karşısında bir türlü özerkliği kazanamamıştır. Ayrıca bu durum, spor teşkilatlanmasında en iyi bulmanın yolu olarak deneme-yanılma yönteminin seçildiğini göstermektedir. Hâlbuki deneme-yanılma yöntemi, teşkilatlanmanın iyileştirilmesinde en pahalı yöntemlerden birisidir. Teşkilatlanmada köklü değişime gitmeden önce hangi uygulamanın daha etkin ve verimli olacağının araştırılması gerekir. Bu da olmadığı takdirde bir takım pilot uygulamalar yapılmak suretiyle yeni teşkilat şeklinin başarı durumu test edilebilir. Daha sonra yapılacak olan köklü değişiklikler, bu araştırma ve pilot uygulamaların sonuçlarına göre yapılmalıdır. Böylece hem kaynak israfı önlenmiş hem de etkin ve verimli bir teşkilat uygulaması gerçekleştirilmiş olacaktır (Donuk, 2005).

2.8. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI

Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması; 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulması 3/6/2011 tarihinde kararlaştırıldı. Kanun Hükmünde Kararname ile teşkilat yapısında değişikliğe gidilen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı kanunda yer alan “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” ibaresi “Spor Genel Müdürlüğü” olarak değiştirildi. Bakanlığın görev alanıyla ilgili olarak il ve ilçe düzeyinde yapılması gereken iş ve işlemler Spor Genel Müdürlüğü'nün, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri aracılığıyla yürütülür. Bu amaçla Spor Genel Müdürlüğü bütçesine gerekli ödenek konulur. Bakanlık, merkez teşkilatından oluşur. Bakanlığın yurtdışında yürüteceği program, proje ve faaliyetlerin gerektirdiği koordinasyonun sağlanması amacıyla “Koordinasyon Ofisleri” kurulabilir. Koordinasyon Ofislerinin kurulacağı yerler ve süresi ile ofislerin çalışma usul ve esasları; bu ofislerde, Bakanlık ve bağlı kuruluşların personelinden görevlendirilenler ile bunlara yardımcı olmak üzere mahallinden temin edilen ve ofis

hizmetlerinde çalışan personelin niteliği, sayısı, görev süresi ve bunlara ödenecek ücretlerin belirlenmesi, personele yapılacak ödemeler dışında kalan diğer harcamaların neler olacağı ve harcamaya ilişkin usul ve esaslar Bakanlar Kurulunca belirlenir (URL, 3)

2.8.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığının kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemektir. Bakanlığın en üst amiri olan Bakan, Bakanlık icraatından ve emri altındakilerin faaliyet ve işlemlerinden Başbakana karşı sorumludur. Müsteşar, Bakandan sonra gelen en üst düzey kamu görevlisi olup Bakanlık hizmetlerini, Bakan adına ve onun emir ve yönlendirmesi doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, Bakanlığın amaç ve politikalarına, stratejik planına uygun olarak düzenler ve yürütür. Bu amaçla, Bakanlık kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar. Müsteşar bu hizmetlerin yürütülmesinden Bakana karşı sorumludur. Müsteşar yardımcı olmak üzere iki Müsteşar Yardımcısı görevlendirilebilir (URL, 3).

Bakanlığın hizmet birimleri şunlardır:

- a. Gençlik Hizmetleri Genel Müd.
- b. Proje ve Koordinasyon Genel Müd.
- c. Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müd..
- d. Spor Hizmetleri Dairesi Baş.
- e. Dış İlişkiler Dairesi Baş.
- f. Hukuk Müş.
- g. Strateji Geliştirme Dairesi Baş.
- h. Personel Dairesi Baş.
- i. Destek Hizmetleri Dairesi Baş.
- j. Bilgi İşlem Dairesi Baş.
- k. Basın ve Halkla İlişkiler Müş.
- l. Özel Kalem Müd.

(www.gsb.gov.tr).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL METOT VE BULGULAR

3.1. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1.1. Çalışma Evreni ve Örneklem

Spor yöneticilerinin görev yaptıkları kurumlardaki personel güçlendirme algılarının psikolojik boyutunu ele alan bu araştırmanın evrenini; Doğu Anadolu Bölgesi'nden rastgele seçilen Ardahan, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Hakkari, Kars, Malatya, Muş, Tunceli ve Van illerinde çalışan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelleri oluştururken; örneklem grubu ise 93'ü kadın ve 178'i erkek olmak üzere toplam 271 kişiden oluşmaktadır.

3.1.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış olup söz konusu form iki bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilki araştırmacı tarafından geliştirilen, katılımcıların sosyo-demografik ve görev yaptıkları kurumdaki durumları ile ilgili 11 madde içeren kişisel bilgiler bölümüdür. İkinci bölüm ise katılımcıların görev yaptıkları kurumla ilgili algıladıkları personel güçlendirmenin psikolojik boyutunu ele alan 12 maddelik 5'li likert tip anketten ibarettir. Bu bölüm gerekli literatür taraması yapılarak daha önceki çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerden biri olan ve Spreitzer tarafından 1995 yılında geliştirilen Personel Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği'dir. Özgün hali İngilizce olan bu ölçeğin Türkçe diline uyarlanması ise Kerse tarafından 2013 yılında yapılmıştır. Kerse, uyarlama sonrası yaptığı güvenirlik analizinde Personel Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği'nin Cronbach Alfa değerini 0,90 olarak tespit etmiştir. Ölçek, 'Anlam' (1-3. İfadeler), 'Yeterlilik' (4-6. İfadeler), 'Özerklik' (7-9. İfadeler), 'Etki' (10-12. ifadeler) olmak üzere her biri 3 madde içeren toplam 4 alt boyuta sahiptir.

3.1.3. İstatistik Analizi

Elde edilen veriler elektronik ortama aktarılarak lisansı Atatürk Üniversitesi tarafından alınan Microsoft Windows için SPSS v20.0 istatistik yazılımını kullanarak çeşitli istatistik analizlerine tabi tutulmuştur. Bu analizler; katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için Frekans Analizi, algılanan psikolojik personel güçlendirme düzeylerinin belirlenmesinde betimleyici istatistik, cinsiyet, medeni durum, kurumdaki çalışma statüsü, idari statü ve idari geçmiş gibi özelliklerle psikolojik personel güçlendirme algısının karşılaştırılmasında bağımsız gruplarda t-testi,i; gelir durumu ve mezun olunan bölüme göre psikolojik personel güçlendirme algısının karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (Anova); yaş, il, eğitim durumu ve kıdeme göre psikolojik personel güçlendirme algısının karşılaştırılmasında kruskal wallis testi yapılmıştır. Çalışmada anlamlılık düzeyi ($p<0.05$) olarak alınmıştır.

3.2. BULGULAR

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

İL	N	%
Elazığ	34	12,5
Erzincan	20	7,4
Erzurum	49	18,1
Hakkari	19	7,0
Kars	26	9,6
Malatya	38	14,0
Muş	25	9,2
Tunceli	17	6,3
Van	15	5,5
Ardahan	28	10,3
YAŞ	N	%
18- 24 arası	13	4,8
25-29 arası	78	28,6
30-34 arası	79	28,9
35-39 arası	47	17,2
40-44 arası	27	9,9

Tablo 3.1. (Devamı)

45- 49 arası	17	6,2
50- + üzeri	12	4,4
CİNSİYET	N	%
Erkek	178	65,7
Kadın	93	34,3
ÖĞRENİM	N	%
İlköğretim	13	4,8
Lise	61	22,5
Ön Lisans	33	12,2
Lisans	145	53,5
Yüksek Lisans	19	7
MEDENİ DURUM	N	%
Evli	171	63,1
Bekar	100	36,9
GELİR	N	%
2000 tl den az	106	39,1
2001 tl-3000 tl	134	49,4
3001-4000tl	31	11,4
BÖLÜM	N	%
Antrenörlük	58	21,4
Spor Yöneticiliği	37	13,7
Beden Eğitimi ve Spor Öğr.	35	13,2
Diğer	141	52,0
STATÜ	N	%
Kadrolu	178	65,7
Sözleşmeli	93	34,3
Çalışma Süresi	N	%
1 yıldan az	24	8,8
1-5 yıl	115	42,1
6-10 yıl	67	24,5
11 ve yukarısı	67	24,5
İDARİ POZİSYON	N	%
Yönetici	31	11,4
Personel	240	88,6
YÖNETİCİLİK GEÇMİŞİ	N	%
Evet	73	26,5
Hayır	198	72,5

Tablo incelendiğinde; araştırmada yer alan iller arasında en yüksek katılım 49 kişi ile %18,1 **Erzurum**, en düşük katılım 15 kişi ile %5,5 **Van**, katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında en yüksek katılım 79 kişi ile %28,9 **30-34**, en düşük katılım ise 12 kişi ile %4,4 **50 ve üzeri yaş** şeklinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin dağılımlarına bakıldığında araştırmaya dahil olan grubun 178 kişi ile % 65,7'sini **erkekler**, 93 kişi ile %34,3'ünü **kadınlar** oluştururken, katılımcıların öğrenimlerine ilişkin dağılımlarına bakıldığında en yüksek katılım 145 kişi ile %53,5 **lisans**, en düşük katılım ise 19 kişi ile %7 **yüksek lisans** mezunlarından oluşmuştur. Medeni durumlarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında katılımcıların 171 kişi ile %63,1 **evli**, 100 kişi ile % 36,9'u **bekar** olduğu, katılımcıların gelir düzeylerine bakıldığı zaman en yüksek katılımın 134 kişi ile %49,42'ü **2001tl-3000tl**, en düşük katılımın 31 kişi ile %11,4 **3001-4001tl ve üzeri aylık gelir** sahibi kişilerden olduğu görülmektedir. Üniversite mezunu olan katılımcıların mezun oldukları bölümlere ilişkin dağılımlarına bakıldığında en yüksek katılım 141 kişi ile %52,0 **beden eğitimi ve spor alanının dışındaki bölümler**, en düşük katılım ise 35 kişi ile %13,2 **beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümü**, katılımcıların kadro statülerine bakıldığında 178 kişi ile %65,7'nin **kadrolu**, 93 kişi ile %34,3'ünün **sözleşmeli** çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların kurumlarındaki çalıştıkları süreye bakıldığında en yüksek katılım 115 kişi ile %42,1'i **1-5 yıldır çalışanlardan**, en düşük katılım 24 kişi ile %8,8'ini içeren **1 yıldan az** çalışanlarda gerçekleşmiştir. Katılımcıların idari pozisyonlarına bakıldığında 31 kişi ile %11,4'ünü **yöneticiler**, 240 kişi ile %88,6'sını yönetici olmayan **personeller**, katılımcıların 'kurumunuzda daha önce yöneticilik yaptınız mı?' sorusunda verdikleri yanıtlara bakıldığı zaman 73 kişi ile %26,5'i **evet**, 198 kişi ile %72,5'i **hayır** cevabını verenler oluşturmaktadır.

Tablo 3.2. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik Güçlendirme	271	1,00	5,00	3,82	,833
Anlam	271	1,00	5,00	4,05	1,059
Yeterlilik	271	1,00	5,00	4,20	1,013
Özerklik	271	1,00	5,00	3,49	1,113
Etki	271	1,00	5,00	3,54	1,109

Katılımcıların psikolojik güçlendirme ve alt boyutlarının genel ortalamaları incelendiğinde, psikolojik güçlendirme 3,82 değeriyle yüksek, anlam alt boyutu 4,05 değeriyle yüksek, yeterlilik alt boyutu 4,20 değeriyle çok yüksek, özerklik alt boyutu 3,49 değeriyle yüksek, etki alt boyutu 3,54 değeriyle yüksek seviyede olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.3. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Maddelerine Verdikleri Yanıtların Ortalaması

Ölçek Maddeleri	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Madde 1	271	1	5	4,10	1,147
Madde 2	271	1	5	4,01	1,100
Madde 3	271	1	5	4,11	1,039
Madde 4	271	1	5	4,23	1,058
Madde 5	271	1	5	4,27	1,027
Madde 6	271	1	5	4,18	1,076
Madde 7	271	1	5	3,61	1,209
Madde 8	271	1	5	3,59	1,247
Madde 9	271	1	5	3,34	1,310
Madde 10	271	1	5	3,64	1,165
Madde 11	271	1	5	3,51	1,157
Madde 12	271	1	5	3,53	1,220

Tablo incelendiğinde, ölçekte yer alan maddelerde en yüksek puan ortalaması 5. maddeye, en düşüğü ise 9. Maddeye aittir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Yaş	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Anlam	18-24 yaş	13	103,12	8,511	,203
	25-29 yaş	78	142,69		
	30-34 yaş	79	135,47		
	35-39 yaş	47	132,06		
	40-44 yaş	27	151,89		
	45-49 yaş	17	110,26		
	50- üzeri	12	170,50		
Yeterlilik	18-24 yaş	13	124,92	6,023	,421
	25-29 yaş	78	137,23		
	30-34 yaş	79	138,58		
	35-39 yaş	47	129,39		
	40-44 yaş	27	139,57		
	45-49 yaş	17	121,65		
	50- üzeri	12	183,96		
Özerklik	18-24 yaş	13	117,19	6,182	,403
	25-29 yaş	78	138,92		
	30-34 yaş	79	130,17		
	35-39 yaş	47	137,55		
	40-44 yaş	27	144,31		
	45-49 yaş	17	128,85		
	50- üzeri	12	183,83		
Etki	18-24 yaş	13	141,96	11,778	,067
	25-29 yaş	78	138,13		
	30-34 yaş	79	140,49		
	35-39 yaş	47	128,09		
	40-44 yaş	27	125,70		
	45-49 yaş	17	108,88		
	50- üzeri	12	201,50		

(P<0.05)

Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında gruplar arası anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 3.5. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Anlam	Erkek	178	3,17	,822	,372	,710
	Kadın	93	3,13	,816		
Yeterlilik	Erkek	178	4,26	,979	,849	,397
	Kadın	93	4,15	,978		
Özerklik	Erkek	178	3,58	1,107	1,629	,104
	Kadın	93	3,36	1,063		
Etki	Erkek	178	3,61	1,123	1,179	,240
	Kadın	93	3,45	1,024		

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında her iki cinsiyette de en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda (Erkek $\bar{X}=4.26$, $\pm.979$, Kadın $\bar{X}=4.15$, $\pm.978$), en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (Erkek $\bar{X}=3.17$, $\pm.822$, Kadın $\bar{X}=3.13$, $\pm.816$) görülmüştür.

Tablo 3.6. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Medeni		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Alt boyut	Durum					
Anlam	Evli	171	3,17	,772	,333	,739
	Bekâr	100	3,13	,897		
Yeterlilik	Evli	171	4,23	,963	,140	,889
	Bekâr	100	4,21	1,008		
Özerklik	Evli	171	3,52	1,045	,287	,775
	Bekâr	100	3,48	1,183		
Etki	Evli	171	3,52	1,088	-,657	,512
	Bekâr	100	3,61	1,100		

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında katılımcıların medeni durumlarına göre en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda (Evli $\bar{X}=4.23$, $\pm.963$, Bekar $\bar{X}=4.21$, ±1.008) en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (Evli $\bar{X}=3.17$, $\pm.772$, Bekar $\bar{X}=3.13$, $\pm.897$) görülmüştür.

Tablo 3.7. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Çalışma Statülerine Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	Çalışma Statüsü	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Anlam	Kadrolu	178	3,16	,801	,251	,802
	Sözleşmeli	93	3,14	,856		
Yeterlilik	Kadrolu	178	4,18	1,054	-1,025	,306
	Sözleşmeli	93	4,31	,813		
Özerklik	Kadrolu	178	3,42	1,120	-1,767	,078
	Sözleşmeli	93	3,67	1,035		
Etki	Kadrolu	178	3,51	1,119	-2,722	,092
	Sözleşmeli	93	3,80	,996		

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında çalışma statülerine göre en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda (Sözleşmeli $\bar{X}=4,31, \pm ,813$, Kadrolu $\bar{X}=4,18, \pm 1,054$) en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (Sözleşmeli $\bar{X}= 3,14, \pm ,801$, Kadrolu $\bar{X}= 3,16, \pm ,856$) görülmüştür.

Tablo 3.8. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının İdari Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	İdari Statü	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Anlam	Yönetici	31	3,40	,832	1,780	,076
	Personel	240	3,12	,814		
Yeterlilik	Yönetici	31	4,53	1,059	1,884	,061
	Personel	240	4,18	,962		
Özerklik	Yönetici	31	3,83	1,357	1,772	,078
	Personel	240	3,46	1,054		
Etki	Yönetici	31	3,93	1,227	2,049	,052
	Personel	240	3,51	1,065		

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında idari pozisyonlara göre en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda (Yönetici $\bar{X}= 4,53, \pm 1,059$, Personel $\bar{X}= 4,18, \pm ,962$) en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (Personel $\bar{X}= 3,12, \pm ,814$, Yönetici $\bar{X}=3,40, \pm ,832$) görülmüştür.

Tablo 3.9. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Yöneticilik Geçmişlerine Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	İdari Geçmiş	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Anlam	Evet	71	3,18	,911	,401	,689
	Hayır	197	3,14	,788		
Yeterlilik	Evet	71	4,26	1,173	,403	,688
	Hayır	197	4,20	,905		
Özerklik	Evet	71	3,58	1,210	,790	,430
	Hayır	197	3,46	1,051		
Etki	Evet	71	3,66	1,104	1,040	,299
	Hayır	197	3,50	1,089		

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında katılımcıların kurumlarındaki yöneticilik geçmişine göre en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda (Evet $\bar{X}$ = 4,26, $\pm$ 1,173, Hayır $\bar{X}$ = 4,20, $\pm$,905) en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (Hayır $\bar{X}$ = 3,14, $\pm$,788, Evet $\bar{X}$ = 3,18, $\pm$,911) görülmüştür.

Tablo 3.10. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Gelirlerine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Gelir Durumu	N	Ortalama	St.Sap.	f	p
Anlam	2000 tl den az	106	3,08	,886	1,002	,392
	2001 tl-3000 tl	134	3,17	,800		
	3001tl -4000 tl	31	3,35	,652		
	Total	271	3,15	,819		
Yeterlilik	2000 tl den az	106	4,23	,893	1,331	,265
	2001 tl-3000 tl	134	4,15	1,041		
	3001-4000 tl	31	4,52	1,007		
	Total	271	4,22	,978		
Özerklik	2000 tl den az	106	3,56	1,035	2,913	,075
	2001 tl-3000 tl	134	3,36	1,095		
	3001-4000 tl	31	3,93	1,250		
	Total	271	3,51	1,096		
Etki	2000 tl den az	106	3,69	1,006	3,399	,054
	2001 tl-3000 tl	134	3,36	1,122		
	3001-4000 tl	31	3,94	1,176		
	Total	271	3,55	1,091		

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında katılımcıların kurumlarındaki gelirlerine göre en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda (3001-4001tl ve üstü $\bar{X}= 4,52, \pm 1,007$, 2001tl-3000 t l den az $\bar{X}= 4,15, \pm 1,041$) en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (2000 t l den az $\bar{X} = 3,08, \pm ,886$, 3001tl-4000 t l ve üstü $\bar{X}= 3,35, \pm ,652$) görülmüştür.

Tablo 3.11. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Mezun Oldukları Alanlara Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Bölüm	N	Ortalama	Std. Sapma	f	Sig
Anlam	Antrenörlük	58	3,24	,875	1,153	,332
	Spor yöneticiliği	37	3,18	,864		
	Beden Eğt ve Sp Ö.	35	3,19	,836		
	Diğer	141	3,10	,772		
	Total	271	3,15	,819		
Yeterlilik	Antrenörlük	58	4,17	1,236	,383	,821
	Spor yöneticiliği	37	4,12	1,112		
	Beden Eğt ve Sp Ö.	35	4,22	,850		
	Diğer	141	4,27	,848		
	Total	271	4,22	,978		
Özerklik	Antrenörlük	58	3,60	1,030	,995	,411
	Spor yöneticiliği	37	3,35	1,154		
	Beden Eğt ve Sp Ö.	35	3,58	1,174		
	Diğer	141	3,49	1,070		
	Total	271	3,51	1,096		
Etki	Antrenörlük	58	3,70	,996	,673	,611
	Spor yöneticiliği	37	3,38	1,250		
	Beden Eğt ve Sp Ö.	35	3,42	1,273		
	Diğer	141	3,57	1,050		
	Total	271	3,55	1,091		

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında katılımcıların mezun oldukları alanlara göre en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda (diğer bölümler $\bar{X}= 4,27, \pm ,848$, spor yöneticiliği $\bar{X}= 4,12, \pm , 1,112$) en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (diğer bölümler $\bar{X} = 3,10, \pm , ,772$, antrenörlük $\bar{X}= 3,24, \pm ,875$) görülmüştür.

Tablo 3.12. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Bulundukları İllere Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	İller	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Anlam	Elazığ	34	138,79	12,526	,185
	Erzincan	20	158,45		
	Erzurum	49	146,05		
	Hakkari	19	126,82		
	Kars	26	108,62		
	Malatya	38	120,24		
	Muş	25	154,00		
	Tunceli	17	145,15		
	Van	15	163,87		
	Ardahan	28	120,88		
Yeterlilik	Elazığ	34	136,29	11,520	,242
	Erzincan	20	149,32		
	Erzurum	49	149,38		
	Hakkari	19	136,68		
	Kars	26	138,71		
	Malatya	38	104,16		
	Muş	25	157,72		
	Tunceli	17	141,62		
	Van	15	137,93		
	Ardahan	28	124,38		
Özerklik	Elazığ	34	156,24	21,451	,061
	Erzincan	20	160,05		
	Erzurum	49	118,76		
	Hakkari	19	140,37		
	Kars	26	120,98		
	Malatya	38	132,54		
	Muş	25	160,02		
	Tunceli	17	183,18		
	Van	15	128,47		
	Ardahan	28	122,26		

Tablo 3.12. (Devamı)

	Elazığ	34	135,10		
	Erzincan	20	147,25		
	Erzurum	49	136,81		
	Hakkari	19	137,87		
	Kars	26	135,90		
Etki	Malatya	38	121,07	20,319	,056
	Muş	25	172,92		
	Tunceli	17	182,59		
	Van	15	133,87		
	Ardahan	28	126,12		

Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının İllerine göre Karşılaştırılması sonuçlarına göre gruplar arası anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 3.13. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Eğitim	N	Sıra Ortalaması	X ²	Sig
Anlam	İlköğretim	13	111,65		
	Lise	61	137,61		
	Ön Lisans	33	139,11	13,362	,060
	Lisans	145	141,21		
	Yüksek lisans	19	127,53		
Yeterlilik	İlköğretim	13	1,147		
	Lise	61	,670		
	Ön Lisans	33	,850	6,180	,186
	Lisans	145	1,072		
	Yüksek lisans	19	1,117		
Özerklik	İlköğretim	13	1,142		
	Lise	61	1,101		
	Ön Lisans	33	,894	2,302	,680
	Lisans	145	1,143		
	Yüksek lisans	19	1,033		
Etki	İlköğretim	13	,885		
	Lise	61	1,091		
	Ön Lisans	33	1,152	3,189	,527
	Lisans	145	1,113		
	Yüksek lisans	19	,977		

Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması sonuçlarına göre gruplar arası anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 3.14. Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	X2	Sig.
Anlam	1 yıldan az	24	135,29	1,430	,698
	1-5 yıl	115	143,21		
	6-10 yıl	67	134,07		
	11 ve yukarı	67	129,89		
Yeterlilik	1 yıldan az	24	135,83	1,495	,683
	1-5 yıl	115	143,48		
	6-10 yıl	67	132,49		
	11 ve yukarı	67	130,81		
Özerklik	1 yıldan az	24	146,35	,746	,862
	1-5 yıl	115	133,01		
	6-10 yıl	67	140,10		
	11 ve yukarı	67	137,39		
Etki	1 yıldan az	24	138,58	,852	,837
	1-5 yıl	115	135,73		
	6-10 yıl	67	143,84		
	11 ve yukarı	67	131,78		

(P<0.05)

Katılımcıların Personel Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Ortalamalarının Kıdem Durumlarına Göre Karşılaştırılması sonuçlarına göre gruplar arası anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde araştırmaya katılan gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü çalışanlarının psikolojik güçlendirme algılarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem ve statü, idari pozisyon ve gelir gibi çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiş ve bulgular literatür ışığında tartışılmıştır. Psikolojik güçlendirme konusu ile ilgili literatür incelendiğinde geçmişten günümüze yapılan çalışmaların evren gruplarının bu çalışmanın evren grubu ile yakınlık göstermediği saptanmıştır. Bu da bu çalışmanın özgün değerini gösteren bir sonuç olarak kabul edilebilir.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının personel güçlendirme algılarının ele alındığı bu çalışmada çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşan sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre çalışmada yer alan katılımcıların cinsiyetlerine göre personel güçlendirme ve alt boyut ortalamaları incelendiğinde istatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farka rastlanmamakla birlikte alt boyutlar arasında her iki cinsiyette de en yüksek ortalama yeterlilik alt boyutunda (Erkek $\bar{X}=4.26, \pm.979$, Kadın $\bar{X}=4.15, \pm.978$), en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (Erkek $\bar{X}=3.17, \pm.822$, Kadın $\bar{X}=3.13, \pm.816$) görülmüştür. Şen'in 2010 yılında üçüncü basamak sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelerin personel güçlendirme algılamalarına dair çalışmasında cinsiyet değişkenine göre personel güçlendirme alt boyutları üzerinde %1 ya da %5 anlamlılık seviyesinde bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan çavuş'un 2008 yılında özel sektör çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmasında da cinsiyet faktörünün personel güçlendirmede istatistiksel olarak zorlayıcı bir etkisinin bulunmadığı ortaya konmuştur. Söz konusu çalışmalara ait bulgular bu yönüyle bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Elde edilen bulgulardan hareketle çalışanların cinsiyetlerine göre alt boyut ortalamalarında erkeklerin kadınlara göre kendilerini daha yeterli görmüş olabilecekleri ve bunun sebebinin de kurum ve kuruluşlarda erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısına göre daha fazla olmasından dolayı hâkimiyet duygularının daha yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre personel güçlendirme ve alt boyut ortalamaları incelendiğinde istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farka rastlanmamakla birlikte alt boyutlar arasında en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda 50 yaş ve üzeri, en düşük ortalama ise Etki alt boyutunda 45-49 yaş biçimindedir. Ceylan ve arkadaşlarının 2015 yılında bir kamu iktisadi teşebbüsünde görev alan 250 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmada, yaş değişkeninin personel güçlendirme boyutlarından herhangi birine, yönetici desteğine ve iş memnuniyetine istatistiksel manada anlamlı bir etkide bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ilısu (2012) Denizli ilinde bulunan çeşitli özel hastanelerde görevli 398 sağlık çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmasının sonucunda yaş gruplarına göre personel güçlendirme ortalamalarının karşılaştırılmasında gruplar arası farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ifade etmiştir. Bu noktada literatür bu çalışmada elde edilen sonuçlarla paralellik arz etmektedir. Diğer yandan katılımcılardan 50 yaş ve üzeri kişilerin yeterlilik alt boyutunda yüksek ortalama değerine sahip olması kurumları ile ilgili sahip oldukları tecrübe ve birikimle açıklanabilir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre personel güçlendirme ve alt boyut ortalamaları incelendiğinde istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farka rastlanmamakla birlikte alt boyutlar arasında en yüksek ortalama yeterlilik alt boyutunda (Evli $\bar{X}=4.23, \pm,963$, Bekar $\bar{X}=4.21, \pm 1,008$) en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (Evli $\bar{X}=3.17, \pm ,772$, Bekar $\bar{X}= 3,13, \pm ,897$) görülmüştür. Gürbüz ve arkadaşlarının 2013 yılında bankacılık sektöründe yer alan katılımcılar ile gerçekleştirdikleri çalışmada medeni durum değişkeni ile personel güçlendirme kavramı arasında istatistiksel bir fark ya da ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç bu çalışmanın sonucu ile paralellik göstermektedir. Taşlıyan ve arkadaşları (2015) ise akademik personellerin katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda medeni durum ile personel güçlendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde etmiş, evli katılımcıların bekarlara göre daha yüksek personel güçlendirme ortalamalarına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum söz konusu çalışmanın sonucunun bu çalışmayla örtüştüğünü, istatistiksel anlamlılığın ise çeliştiğini göstermektedir. Buradan hareketle evli çalışanların işlerini bekâr çalışanlara göre daha anlamlı bulduğunu ifade etmek mümkündür. Bu durum da evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla sorumluluklarının

daha fazla olması ve dolayısıyla kurum değerleriyle kendi değerlerini uyuşturmaya çalışmalarıyla açıklanabilir.

Katılımcıların çalışma statülerine göre personel güçlendirme ve alt boyut ortalamaları incelendiğinde istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farka rastlanmamakla birlikte alt boyutlar arasında çalışma statülerine göre en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda (Sözleşmeli $\bar{X}=4,31, \pm ,813$, Kadrolu $\bar{X}=4,18, \pm 1,054$) en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (Sözleşmeli $\bar{X}= 3,14, \pm ,801$, Kadrolu $\bar{X}= 3,16, \pm ,856$) görülmüştür. İlgili literatür incelendiğinde çalışanların kadro durumu değişkeni ile psikolojik destek algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Elde edilen bulgulardan hareketle sözleşmeli personelin kadrolu personele göre kendilerini daha yeterli görmelerinin sebebi ihtiyaç duyulan alanda uzman kişilerin seçilerek çalıştırılmasında kaynaklanabilir. Diğer yandan sözleşmeli personelin kurumda kadrolu statüye geçme isteği bu ortalamaların yüksek çıkmasını sağlayan bir motivasyon kaynağı olarak ele alınabilir.

Katılımcıların idari pozisyonlarına göre personel güçlendirme ve alt boyut ortalamaları incelendiğinde istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farka rastlanmamakla birlikte alt boyutlar arasında idari pozisyonlara göre en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda (Yönetici $\bar{X}= 4,53, \pm 1,059$, Personel $\bar{X}= 4,18, \pm ,962$) en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (Personel $\bar{X}= 3,12, \pm ,814$, Yönetici $\bar{X}=3,40, \pm ,832$) görülmüştür. Literatür incelendiğinde idari pozisyon ve personel güçlendirme kavramlarının ele alındığı çalışmalarda örgüt kültürü kavramının bir ara değişken olarak kullanıldığı görülmektedir. Örgüt kültürü, çalışanlarına kararlara katılım hakkı tanıyan, bir bakıma daha demokratik bir anlayışa sahip olan kurumlarda yöneticilerin daha yüksek personel güçlendirme algısına sahip olduğu, örgüt kültürü hiyerarşiyi daha çok ön planda tutan otoriter kurumlarda ise yöneticilerin daha düşük personel güçlendirme algısına sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. (Yücel ve Koçak 2015, Akçakaya 2010).

Katılımcıların yöneticilik geçmişlerine göre personel güçlendirme ve alt boyut ortalamaları incelendiğinde istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farka rastlanmamakla birlikte alt boyutlar arasında katılımcıların kurumlarındaki yöneticilik geçmişine göre en yüksek ortalama yeterlilik alt boyutunda (Evet Daha Önce

Yöneticilik Yaptım $\bar{X} = 4,26, \pm 1,173$, Hayır Daha Önce Yöneticilik Yapmadım $\bar{X} = 4,20, \pm ,905$) en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (Hayır Daha Önce Yöneticilik Yapmadım $\bar{X} = 3,14, \pm ,788$, Evet Daha Önce Yöneticilik Yaptım $\bar{X} = 3,18, \pm ,911$) görülmüştür. İlgili literatür incelendiğinde çalışanların yöneticilik geçmişleri ile psikolojik destek algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kurumda daha önce yöneticilik yapmış olan kişilerin kurumun iç dinamiklerine daha hakim olduklarını söylemek mümkündür. Bu durum da yeterlilik alt boyutunda daha önce yöneticilik yapmış kişilerin daha yüksek yeterlilik ortalamalarına sahip olmasını açıklayabilir. Diğer yandan kurumda yöneticilik pozisyonunda bulunan ya da bulunmuş kişilerin kuruma karşı aidiyet duygularının daha fazla olacağı düşünülebilir. Daha önce yöneticilik yapmamış kişilerin anlam alt boyutu ortalamalarının düşük olması bu yolla açıklanabilir.

Katılımcıların gelir seviyelerine göre personel güçlendirme ve alt boyut ortalamaları incelendiğinde istatistiksel olarak gruplar arasında her hangi bir fark bulunmamakla birlikte katılımcıların gelirlerine göre en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda (3001-4001TL ve üstü $\bar{X} = 4,52, \pm 1,007$, 2001-3000TL arası $\bar{X} = 4,15, \pm 1,041$) en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (2000 tı den az $\bar{X} = 3,08, \pm ,886$, 3001tl-4000 tı ve üstü $\bar{X} = 3,35, \pm ,652$) görülmüştür. İlgili literatür incelendiğinde çalışanların gelir seviyelerine göre ile psikolojik destek algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Gelir seviyelerine göre maaş aralığı 3001-4000 TL arası gelire sahip katılımcılar yeterlilik alt boyutunda yüksek çıkmasının nedeni yönetici pozisyonunda bulunan bu katılımcıların kendilerinin bulundukları pozisyon nedeniyle yeterli görüyor olması şeklinde açıklanabilir. Gürbüz'ün 2012 yılında 382 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmada yüksek gelir grubundaki kişiler ile düşük gelirli kişiler arasında personel güçlendirme ortalamalarında istatistiki anlamlı farklar elde edilmiş, araştırmacı bu durumu sadece gelir düzeyi ile ilişkilendirmekten ziyade gelir grubunun belirleyicilerinden biri olan eğitim seviyesinin de bu sonuçta etkili olabileceğini savunmuştur. En yüksek puan ortalamasının yeterlilik alt boyutunda çıkma sebebi olarak bu çalışmaya katılan kurum personelinin beden eğitimi ve spor yüksekokulu ya da ilgili fakültelerin beden eğitimi ve spor bölümlerinden mezun olup kendini yeterli görmesinden kaynaklanmış olabilir. Kerse'nin 2013 yılında personel güçlendirme ile bireyin yaratıcılık algısı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada eğitim

değişkeni açısından psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarında eğitim durumu açısından ortalamalarının farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde gruplar arasında farklılığın olmadığı görülmektedir. Karahan (2009), çalışmasında Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesinde personel güçlendirme yaklaşımını araştırmış 345 kişinin anket tekniği ile katılımı sağlanmıştır. Yapmış olduğu çalışma sonucu eğitim seviyesi ile personel güçlendirme arasında herhangi bir etkinin olmadığı sonucuna varmıştır.

Katılımcıların mezun oldukları bölümlerine göre personel güçlendirme ve alt boyut ortalamaları incelendiğinde istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farka rastlanmamakla birlikte alt boyutlar arasında katılımcıların kurumlarındaki bölümlerine göre en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda (diğer bölümler $\bar{X}= 4,27, \pm ,848$, spor yöneticiliği $\bar{X}= 4,12, \pm , 1,112$) en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda (diğer bölümler $x = 3,10, \pm , ,772$, antrenörlük $\bar{X}= 3,24, \pm ,875$) görülmüştür. İlgili literatür incelendiğinde çalışanların mezun oldukları bölümleri ile psikolojik destek algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Alanı spor yönetimi olan bir kurumda görev alan spor yöneticiliği mezunlarının yeterlilik alt boyutunda diğer bölüm mezunlarından daha düşük ortalamaya sahip olması düşündürücüdür. Buradan spor yöneticiliği bölümlerinde verilen eğitimin ülkemiz spor yönetimi standartlarıyla uyuşmadığı sonucu çıkarılabilir.

Katılımcıların eğitim seviyelerine göre personel güçlendirme ve alt boyut ortalamaları incelendiğinde istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farka rastlanmamakla birlikte alt boyutlar arasında katılımcıların kurumlarındaki eğitimlerine göre en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda lise en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda ilköğretim olarak görülmüştür. İlgili literatür incelendiğinde çalışanların eğitim seviyeleri ile psikolojik destek algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmaya katılan lise mezunlarının ortak özelliği kurumda uzun süredir görev yapıyor olmalarıdır. Yeterlilik alt boyutunda yüksek ortalamaya sahip olmaları da kıdemlerinden ileri geliyor olabilir.

Katılımcıların görev yaptıkları illere göre personel güçlendirme ve alt boyut ortalamaları incelendiğinde anlamlı farka rastlanmamakla birlikte alt boyutlar arasında katılımcıların illere göre en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda Muş en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda Ardahan olarak görülmüştür. İlgili literatür

incelendiğinde çalışanları görev yaptıkları illere göre psikolojik destek algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Farklı illerde aynı görevi yapan çalışan gruplarının farklı ortalamalara sahip olmaları kurum içi çeşitli eğitim etkinliklerinden kaynaklanabilir.

Katılımcıların kıdemlerine göre personel güçlendirme ve alt boyut ortalamaları incelendiğinde anlamlı farka rastlanmamakla birlikte katılımcıların kurumlarındaki kıdemlerine göre en yüksek ortalama Yeterlilik alt boyutunda 11 yıl ve üzeri en düşük ortalama ise Anlam alt boyutunda 1 yıldan az olarak görülmüştür. İlgili literatür incelendiğinde çalışanların kıdemleri ile psikolojik destek algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışanların kurumlarında geçirdiği yıllar boyunca edindikleri tecrübeler yeterliliklerini de olumlu yönde etkileyebilir. Aynı şekilde kurumda nispeten yeni olan kişiler de kurumla ilişkilerini henüz anlamlandırmamış olabilir.

Sonuç itibarıyla Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının personel güçlendirme algılarının ölçüldüğü bu çalışmada katılımcıların psikolojik güçlendirme algı ortalaması yüksek seviyede bulunmuştur. Buna ek olarak cinsiyet değişkenine göre erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları, yaş değişkenine göre 50 yaş ve üzeri katılımcıların diğer yaş gruplarına göre yüksek ortalamaya sahip oldukları, medeni durum değişkenine göre evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları, katılımcıların statülerine göre sözleşmeli personelin diğer statüdeki personellerden yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların yöneticilik geçmişlerine göre yönetici pozisyonundakilerin diğer pozisyonlardaki çalışanlara nazaran daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, katılımcıların mezun oldukları bölüm değişkenine göre diğer bölümlerden mezun olan katılımcıların beden eğitimi ve spor yüksekokulu mezunu katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların eğitim seviyelerine göre lise mezunu katılımcıların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu ve son olarak katılımcıların kıdem değişkenine göre 11 yıl ve üzeri çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Söz konusu sonuçlara ait bulguların da istatistiksel anlamlılığa sahip olmadığı görülmüştür.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının personel güçlendirme algılarını araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda şu öneriler sıralanabilir;

- Spor Genel Müdürlüğü personelleri çeşitli hizmet içi eğitimlere tabi tutularak psikolojik anlamda güçlendirilebilir.
- Kurum personelleri kendi uzmanlık alanlarında çalıştırılarak psikolojik anlamda güçlendirilebilir.
- Uluslararası ve Ulusal spor müsabakalarında kurum personeli değerlendirilerek tecrübe kazandırılıp psikolojik anlamda güçlendirilebilir.
- Çalışan personelin mezun oldukları bölümlere uygun pozisyonlarda değerlendirilerek psikolojik anlamda güçlendirilebilir.
- Kurum personelinin gelir seviyeleri artırılarak psikolojik anlamda güçlendirilebilir.
- Çeşitli sempozyum ve seminer çalışmalarına personelin katılması sağlanarak psikolojik anlamda güçlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Ankara Gazi Üniversitesi Karadeniz Araştırmaları*, Bahar 2010, Sayı: 25, 145-174.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi – Temel Kavramlar ve Yeni İşletme Yönetimi – Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. (2. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bilir, F.P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Blanchard, K., Carlos, J.P. ve Randolph, A. (1998). *Yetki Devri Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır*. (Çev. G. Dokutan), İstanbul: Epsilon Yay.
- Cacioppe, R. (1998). “Structured Empowerment: An Award-winning Program at The Burswood Resort Hotel”, *Leadership&Organization Development Journal*, 19(5), 264-274.
- Cankalp, M. (2005). *Sporda Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ceylan, A.K., Çelik, G. M., Emhan, A. (2015). “Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/1 (2015), 168-185
- Coleman, H. (1996). “Why Employee Empowerment is not Just a Fad”, *Leadership and Organization Development Journal*, 17(4), 29-36.
- Coşkun, R. (2002), “Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)”, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Çavus, M. F., Akgemci, T. (2008). “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Arastırma” 229-244.
- Çavuş, M. F., (2008). “Personel Güçlendirme İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Adana Çukurova Üniversitesi Journal of Yasar University*, 3(10), 1287-1300.

- Çöl, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İsgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğus Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Demirci, N. (1986). *Spor’da Yönetim-Teşkilatlanma ve Organizasyonlar*. Ankara: Milli Eğitim Basım Evi.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme – Empowerment*. (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yay.
- Donuk, B. (2005). *Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları*. İstanbul: Ötügen Neşriyat Yayınları.
- Emet, C. (2006). *Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Örgüt*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yay.
- Ertürk, S. (1974). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Bünye ve Bağlı Kuruluşların Yeniden Düzenlenmesine İlişkin Teşkilat Araştırması Ön Projesi*. Ankara: Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayın No: 30.
- Fişek, K. (1985). *100 Soruda Türkiye Spor Tarihi*. Ankara: Gerçek Yayın Evi.
- Fişek, K. (1998). *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yayın Evi.
- Gül, Ç. (2008). *Türk Spor Teşkilatının Sorunları ve Yeniden Yapılanması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Gürbüz, G. (2012). *Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, G., Kumkale İ., Oğuzhan, A. (2013). “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma” SESSION 7C: Sektörel Sorunlar Dergisi. ss (pp. 791-800)

- Güven, M. (2001). “Çağdas Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 4(16), 113-126.
- Hazımustafaoğlu, M.F.(2008). *Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- İlisu, İ. (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve işten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kerse, G. (2013). *Personel Güçlendirme İle Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırkman, B. L., Rosen, B., Teslul, Paul E., Gİbson, Cristina B. (2004). “The Impact of Team Empowerment On Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction”, *Academy of Management Journal*, 47(2), 1-18.
- Koç, R. (2008). *Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Yay.
- Kurudirek, M. A. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı Ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetler ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi) Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Lashley, C. (2008). “Towards an Undersatnding Of Employee Empowerment In Hospitality Services”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27-32.
- Margues, Jeff S., Kleiner, Brian H. (1995). “New Design Of Work Groups: Applications Of Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, 3(2), 12-18.
- Menan, Sanjay T., (2001). “Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach”, *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.

- Mihçioğlu, Cemal (1983). “Türkiye’de Yönetime Katılma”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 38(1).
- Molleman, E., Delft, B. V., Slamp, J. (2001). “The Application of an Empowerment Model”, *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 11(4), s.339-354
- Nykodym, N., Simonetti, J.L., Nielsen, W.R. (1994). “Employee Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, 2(3), 45-55.
- Özdemir, K. (2012). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi Doğu Anadolu İlleri Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk, A., Özdemir, F. (2003). “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 189-202.
- Pelit, E. (2011). “Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karsılaştırılması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 25, 209-225.
- Rodoplu, D. (ty). “Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, 3(4), 251-273.
- Rodrigues, C.A. (1994) “Employee Participation and Empowerment Programs problems of Definition and Implementation”, *Empowerment in Organizations*, 2(2), 29-40.
- Sancar, A. (2012). *Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Sarıaltın, H., Yılmaz, A., (2007). “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 18, s.189-204.

- Senel, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Serarslan, M. Z. (2006). *Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi*. Morpa Kültür Yayınları.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R. (1995). *Management*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Şen, G. (2010). *Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak: Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşlıyan, M., Harbalıoğlu, M. (2013). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 313-334.
- URL 2, “3530 Sayılı BTGM kanunu” (2008), http://www.sincan.gov.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=77. (28.08.2015).
- URL, 1, “Sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması” (t.y.), <http://www.gsb.gov.tr/site/bakanlik.aspx?content=23&t=i> (28/08/2015).
- URL, 3, “6223 Sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığı Kurulması Kanunu” (t.y.), <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/31069.html> (27/08/2012).
- Uzun, G. (2007). *Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.S.’deki İnceleme*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskisehir: Osmangazi Üniversitesi
- Wilkinson, A. (1998). “Empowerment: Theory and Practice”, *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- www.canaktan.org, Erişim Tarihi: 04.05.2016
- www.phanesacademy.net, Erişim Tarihi: 06.05.2016
- www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 08.06.2016
- Yeniçeri, Ö. (2001). “Örgüt ve Yönetici Gelistirmede Yeni Yaklaşımlar”, *Standart Ekonomi ve Teknik Dergi*, sayı 476, s.62-72.

- Yıldırım, F. (2015). *Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, İ., Koçak, D. (2015). “Örgüt Kültürü İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜİİBFD*, 7(12), 1309 – 4289.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 131-142.



EKLER

EK 1. İZİN BELGESİ



**T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Spor Genel Müdürlüğü**

Sayı : 63296879- 0.44 /
Konu : Anket İzni

05.02.2016 * 00671

DAİRE BAŞKANLIĞI MAKAMINA

Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Murat TURAN'ın "Personel Güçlendirme, Algı Düzeyini Ölçmeyi Hedefleyen" konulu tez çalışmasıyla ilgili anket uygulanmasını istemektedir.

Uygun görüldüğü takdirde; söz konusu anketi Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığının uygun göreceği sorular üzerinden, Doğu Anadolu Bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personele uygulayabilmesi konusunda gerekli iznin verilmesi hususunu; Olurlarınıza arz ederim.

A. Güven AYDIN
Eğitim ve Geliştirme Şube Müdürü

OLUR
... / 02 / 2016

Yusuf KARADAĞ
Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı

EK 2. ANKET

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu, kurumunuzdaki personel güçlendirme algı düzeyinizi belirlemeyi amaçlamaktadır. Form, Kişisel Bilgiler ve Personel Güçlendirme Algısı Ölçeği olmak üzere iki bölümden ibarettir. Sizden aldığımız bilgiler gizlilik içerisinde, kesinlikle şahsınızla ilişkilendirilmeden ve anonim biçimde bir yüksek lisans çalışmasında kullanılacaktır. Lütfen sizin için en uygun yanıtı X işareti ile belirleyiniz.

Murat TURAN

KİŞİSEL BİLGİLER

Yaşınız	☐ 18-24	☐ 25-29	☐ 30-34	☐ 34-39	☐ 40-44	☐ 45-49	☐ 50+
Cinsiyetiniz	☐ Erkek		☐ Kadın				
Eğitim Durumunuz	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Ön Lisans	☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora	
Medeni Durumunuz	☐ Evli		☐ Bekâr				
Aylık Geliriniz							
Bu bölümlerden herhangi birinde okudunuz mu?	☐ Antrenörlük Eğitimi		☐ Spor Yöneticiliği		☐ Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği		
	☐ İKadrolu		☐ Sözleşmeli				
Çalıştığınız Kurumda Statünüz	☐ İşçi	☐ Memur	☐ İşçi	☐ Memur			
Statünüze Göre Çalışma Şekliniz	☐ İşçi kadrosunda işçi olarak		☐ Memur kadrosunda işçi olarak				
	☐ Memur kadrosunda memur olarak		☐ İşçi kadrosunda memur olarak				
Çalışma Süreniz (Yıl)	☐ 0-1	☐ 1-5	☐ 5-10	☐ 10-15	☐ 15-20	☐ 20-25	☐ 26+
Kurumda Pozisyonunuz	☐ Yönetici		☐ Personel				
Daha önce yöneticilik yaptınız mı?	☐ Evet		☐ Hayır				

PERSONEL GÜÇLENDİRME ALGISI

Değerli Katılımcı; Bu anket formundaki ifadeler, kurumunuzdaki örgütsel adalet algınızı belirlemeyi amaçlamaktadır. Lütfen sizin için en uygun yanıtı X işareti ile belirleyiniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
2	İşe yönelik yaptığım faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.					
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4	İşimi yapmak için yeteneklerime güvenirim.					
5	İşime yönelik faaliyetleri yerine getirmek için kapasiteme güvenirim.					
6	İşim için gerekli becerilere sahibim.					
7	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli derecede serbestliğe sahibim.					
8	İşimi nasıl yapacağımı kendim karar veririm.					
9	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür hareket etme fırsatına sahibim.					
10	Çalıştığım bölümde meydana gelen gelişmelerde etkim büyüktür.					
11	Çalıştığım bölümde meydana gelen olaylar üzerinde büyük kontrole sahibim.					
12	Çalıştığım bölümdeki olaylarda büyük bir etkiye sahibim.					

A. Güven Aydın
Şube Müdürü

ASLİ GİRİDİR

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Murat TURAN
Doğum Yeri ve Tarihi	28.10.1986
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yöneticiliği Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yönetimi Anabilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetler	-
İş Deneyimi	
Stajlar	Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Sportif Eğitim Uzmanı
İletişim	
E – Posta Adresi	murat--turan@hotmail.com
Tarih	09.09.2016