

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

MELTEM ÇALIŞKAN

İstanbul, 2006

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

MELTEM ÇALIŞKAN

PROF. DR. NEVİN DENİZ

İstanbul, 2006

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ	V
ŞEKİL LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR.....	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE KAPSAMI.....	4
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI.....	6
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE BENZER KAVRAMLAR VE İLİŞKİLERİ.....	11
3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	11
3.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği.....	12
3.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İş Ahlakı.....	12
3.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi.....	12
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARTAN ÖNEMİ.....	13
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANMASINA İLİŞKİN FARKLI YAKLAŞIMLAR.....	14
5.1. Handy Yaklaşımı	14
5.2. Jones Yaklaşımı.....	16
5.3. Ansoff'un Sınıflaması.....	16
5.4. Kirsch-Trux Sınıflaması.....	17
5.5. Pumpin'in Örgüt Kültürü Profili.....	18
5.6. Deal ve Kennedy'nin Sınıflaması.....	19
5.7. Jeffrey Sonnenfeld'in Sınıflaması.....	20
5.8. Örgütün İçsel Uyumu ve Dışsal Bütünlüğü Üzerine Yapılan Sınıflandırma.....	23
6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK KARARLARIN UYUMU.....	24
7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE KAPSAMI.....	29
2. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	30
2.1. Güçlendirme ve Güç Kavramı.....	30
2.2. Güçlendirme ve Yetki Devri.....	31
2.3. Güçlendirme ve Katılımcı Yönetim.....	32
2.4. Güçlendirme ve Motivasyon.....	33
2.5. Güçlendirme ve İş Zenginleştirme.....	34
3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ORTAYA ÇIKMASINA YOL AÇAN YENİ YÖNETİM TENİKLERİ.....	34
3.1. Toplam Kalite Yönetimi.....	34
3.2. Yalın Yönetim (Lean Management).....	36
3.3. Öğrenen Örgütler.....	37
3.4. Küçülme(Downsizing).....	41
3.5. Kademe Azaltma (Delaying).....	41
3.6. Değişim Mühendisliği (Re-Engineering).....	42
4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI.....	43
4.1. Çalışanlardan Sağlanan Verimlilik ve Kalite Kazançları.....	43
4.2. Güçlendirmenin Yöneticilere Sağlayacağı Verimlilik Artışları.....	44
4.3. Örgüt Geneline Sağlanacak Verimlilik Artışları.....	45
5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN RİSKLERİ.....	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ

1. YÖNETİCİ BOYUTU VE PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	46
1.1. Paylaşılan Bir Kaynak Olarak Güç.....	48
1.2. Etkili Yöneticilerin Özellikleri.....	50
1.3. Değişen İşgücüne Bağlı Olarak Becerileri Geliştirmek.....	51
1.4. Yönetim Tarzı ve Personel Güçlendirme.....	53

1.4.1. Latin Tarzı Yönetim ve Personel Güçlendirme.....	53
1.4.2. Amerikan ve Japon Yönetim Tarzları ve Personel Güçlendirme.....	53
1.5. Yönetici Davranışları ve Personel Güçlendirme.....	54
1.5.1. Liderlik, Koçluk ve Personel Güçlendirme.....	57
1.5.1.1. Liderlik (Leadership).....	57
1.5.1.2. Koçluk (Coaching).....	64
1.6. Yöneticilerin Personel Güçlendirmeye Nedenleri.....	66
1.6.1. Astlar Hakkındaki Varsayımlar.....	66
1.6.2. Kendine Güvenmeme.....	66
1.6.3. Kontrol İhtiyacı.....	67
1.7. Yöneticilerin Personel Güçlendirmeyi Sağlama Yolları.....	67
1.7.1. Katılım ve Personel Güçlendirme.....	68
1.7.1.1. Öneri Şeklinde Katılımlı Personel Güçlendirme.....	71
1.7.1.2. İşe Katılımlı Personel Güçlendirme.....	72
1.7.1.3. Yüksek Katılımlı Personel Güçlendirme.....	72
1.7.2. Takım Çalışmasını Aşlamak.....	74
1.7.3. Öğrenen Örgüt Oluşturma.....	81
1.7.4. İletişim Kurabilme ve Personel Güçlendirme.....	83
2. PERSONEL BOYUTU VE PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	87
2.1. Personelin Davranışları, Becerileri, Gelişimi.....	87
2.2. Personelin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	89
2.2.1. Yeterlilik.....	89
2.2.2. Kendi Geleceğini Tayin ve İnisiyatif.....	89
2.2.3. Sonuçlara Etki Edebilme.....	90
2.2.4. Anlam Verme.....	92
2.2.5. Güven.....	93
3. ÖRGÜT BOYUTU VE PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	94
3.1. Örgüt Yapısının Basık(Flat) Olması.....	94
3.2. Ödül ve Ücret Sistemleri.....	95
3.3. İş Tasarımı ve Bürokrasi.....	97
3.4. Eğitim ve Geliştirme.....	98
3.5. Yapı ve Süreç Değişikliği.....	101
3.6. Hiyerarşi Kültüründen Güçlendirme Kültürüne.....	102

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

1. BELDEYAMA A.Ş.'NİN TANITIMI.....	105
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	108
2.1.Örnekleme.....	108
2.2.Ölçme Araçları.....	110
2.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği.....	110
2.2.2. Personel Güçlendirme Ölçeği.....	112
2.3.Uygulama.....	112
2.4.Veriler Analizi.....	113
2.5.Hipotezler.....	113
3. BULGULAR.....	114
3.1.Ölçeklerin Analizi.....	114
3.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Analizi.....	114
3.1.1.1.Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirliği.....	114
3.1.1.2.Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi.....	115
3.1.2. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Analizi.....	119
3.1.2.1.Personel Güçlendirme Ölçeğinin Güvenirliği.....	119
3.1.2.2.Personel Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi.....	119
3.2.Örgüt Kültürü ve Personel Güçlendirme İlişkisi.....	121
3.2.1. Korelasyonların İncelenmesi.....	122
3.2.1.1. Faktör Skorlarının Korelasyonlarının İncelenmesi.....	122
3.2.1.2. Sorular Arasındaki Korelasyonların İncelenmesi.....	124
4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	151
5. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER.....	154

EKLER

Ek-1: Uygulanan Anket Formu.....	i-iii
Ek-2: İstatistiksel Tablolar.....	iv-x
Ek-3: Organizasyon Şemaları.....	xi-xiii

KAYNAKÇA.....	xiv
----------------------	------------

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 Kültürel Risklerin Değerlendirilmesi Matrisi.....	25
Tablo 2 Yeni Liderlik Tarzı ile Klasik Yönetici Tarzının Karşılaştırılması.....	55
Tablo 3 Geleneksel Yönetimden Personel Güçlendirmeye Geçiş.....	69
Tablo 4 Güçlendirme Düzeyleri.....	71
Tablo 5 Geleneksel Örgütler ile Takımlara Dayalı Örgütler Arasındaki Farklılıklar.....	75
Tablo 6 Hiyerarşi Kültüründen Güçlendirme Kültürüne Geçişte Değişen Unsurlar.....	103
Tablo 7 Çalışılan Departmana Göre Örneklem Dağılımı.....	108
Tablo 8 Cinsiyete Göre Örneklem Dağılımı.....	109
Tablo 9 Yaş Gruplarına Göre Örneklem Dağılımı.....	109
Tablo 10 Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	110
Tablo 11 Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutları.....	111
Tablo 12 Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları.....	112
Tablo 13 Örgüt Kültürü Örneklem Büyüklüğüne Ait KMO Bartlett Sonuçları.....	115
Tablo 14 Örgüt Kültürüne Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	116
Tablo 15 Personel Güçlendirmenin Örneklem Büyüklüğüne Ait KMO Bartlett Sonuçları.....	119
Tablo 16 Personel Güçlendirmeye Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 17 Anketin Tamamı İçin Güvenirlik Katsayısı.....	121
Tablo 18 Örgüt Kültürünün Alt Boyutları ile Personel Güçlendirme Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon.....	122
Tablo 19 Liderlik ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon.....	124

Tablo 20	Liderlik ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon (Devamı).....	124
Tablo 21	Liderlik ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon (Devamı).....	125
Tablo 22	Liderlik ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon (Devamı).....	125
Tablo 23	Liderlik ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon (Devamı).....	126
Tablo 24	Liderlik ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon (Devamı).....	127
Tablo 25	Liderlik ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon (Devamı).....	128
Tablo 26	Liderlik ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon (Devamı).....	129
Tablo 27	Ödüllendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon.....	130
Tablo 28	Ödüllendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devamı).....	131
Tablo 29	Ödüllendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devamı).....	132
Tablo 30	Ödüllendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devamı).....	133
Tablo 31	Ödüllendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devamı).....	134
Tablo 32	Ödüllendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devamı).....	135
Tablo 33	Ödüllendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devamı).....	136
Tablo 34	Ödüllendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devamı).....	137
Tablo 35	Öğrenen Örgüt Oluşturulması ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon.....	138
Tablo 36	Öğrenen Örgüt Oluşturulması ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devamı).....	139

Tablo 37	Öğrenen Örgüt Oluşturulması ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devamı).....	140
Tablo 38	Güçlü Bir İletişim Ortamı Oluşturulması ve Personel Güçlendirme arasındaki Korelasyon.....	141
Tablo 39	Güçlü Bir İletişim Ortamı Oluşturulması ve Personel Güçlendirme arasındaki Korelasyon(Devamı).....	142
Tablo 40	Güçlü Bir İletişim Ortamı Oluşturulması ve Personel Güçlendirme arasındaki Korelasyon(Devamı).....	143
Tablo 41	Kendine Güven ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon.....	144
Tablo 42	Kendine Güven ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam).....	145
Tablo 43	Kendine Güven ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam).....	146
Tablo 44	Bürokrasi ve Hiyerarşi ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon.....	147
Tablo 45	Bürokrasi ve Hiyerarşi ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam).....	148
Tablo 46	Her Türlü Donanımın Sağlanması ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon.....	149
Tablo 47	Her Türlü Donanımın Sağlanması ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam).....	150
Tablo 48	Yönetici Boyutu İle İlgili Unsurlara Verilen Cevapların Dağılımı.....	Ek-2
Tablo 49	Örgütsel Boyut İle İlgili Unsurlara Verilen Cevapların Dağılımı.....	Ek-2
Tablo 50	Personel Boyutu İle İlgili Unsurlara Verilen Cevapların Dağılımı.....	Ek-2
Tablo 51	Personel Güçlendirmenin Başarısı İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı.....	Ek-2
Tablo 52	Genel Olarak Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı.....	Ek-2

Tablo 53 BELDEYAMA A.Ş. Organizasyon Şeması(Genel).....Ek-3

Tablo 54 BELDEYAMA A.Ş. Organizasyon Şeması (Üretim).....Ek-3

Tablo 55 BELDEYAMA A.Ş. Organizasyon Şeması (Satış).....Ek-3

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 : Örgüt Kültürünün Unsurları.....	8
Şekil 2 : Stratejik Yönelimler Matriksi.....	18
Şekil 3 : Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Türleri.....	20

KISALTMALAR

MD. Müdür

UZM. Uzman

s Soru numarasını belirtir. (Uygulama bölümü Örn: s31, s44 gibi)

s. Sayfa numarasını belirtir. (Dipnotlar Örn: s.149 gibi)

a.g.e. Adı Geçen Eser (Dipnotlarda Örn: a.g.e.,s.149)

GİRİŞ

Kültür, insanların, yaşamın amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, iyi ve kötü anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, doğru ve yanlışlar, yaşamın değerli olan yönleri, insanlararası ilişkiler, iş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı, zaman anlayışı, giyim kuşam, görünüş, serbestlik ve bağımlılık konularında paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin toplamıdır. Her örgüt küçük bir toplumdur. Dolayısıyla bu toplumun da paylaşılan değerler seti yani kültürü olacaktır. Örgüt kültürü, işletme kültürü ya da firma kültürü olarak adlandırılan bu değerler toplamı, çeşitli yönetim ve organizasyon kavram ve tekniklerinin uygulanma ve başarılı olma imkanlarını etkileyecektir. Bu nedenle her yönetim kavram ve tekniğinin uygulanması, ilgili örgüt kültürü ile birlikte düşünülmelidir¹.

Örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri onların örgütün amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak işbirliği ruhunun gelişmesine hizmet eder. Bu yolla koordinasyon ve bütünleşme kolaylaşacağı gibi bölümler ve kişiler arasında güç savaşları da önlenecektir².

Örgüt kültürü ile strateji arasında bir ilişkinin varolduğu ve stratejinin başarıyla uygulanmasında örgüt kültürünün büyük önem taşıdığı tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Uygulamaya bakıldığında pek çok stratejinin başarısızlığa uğramasında ana nedenin, bu stratejinin, örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, norm ve inançlar dışında kalması olduğu görülür. Ancak burada aksi durum da belirtilmeli ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer, norm ve inançlara aykırı olmayan stratejilerin büyük başarıları beraberinde getireceği gözardı edilmemelidir³.

Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ya da önemini arttırdığı yeni yönetim kavramlarından biri olan personel güçlendirme (empowerment), yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirmede, işi fiilen yapan kişiyi

¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9.Bası, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003, s.30-31.

² Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.539.

³ Ataman, a.g.e., s.541-542.

işin sahibi haline getirme esastır. Kuralların, prosedürlerin, emir-komuta anlayışının, bürokrasi ve otokratik yönetimin hakim olduğu; bilginin paylaşılmadığı, değer ve normların paylaşımının zayıf olduğu örgütlerde personel güçlendirmenin başarıyla uygulanamayacağı açıktır. Bunun aksine risk almaya, yaratıcılık ve yeniliğe açık; bilginin sağlıklı bir şekilde paylaşıldığı, iletişim kanalları sağlam, yetki devretmeye istekli yöneticiler ve sorumluluk almaya istekli astların oluşturduğu, kararlara katılımın demokratik bir şekilde sağlandığı, yöneticilerin emir-komuta anlayışının yerine dönüşümcü liderlik davranışını benimseyerek astlarına takım koçu olarak yaklaştığı, astlarını tanıyarak ihtiyaçlarının neler olduğunu tespit etme davranışı gösterdiği; hiyerarşik yapıların mümkün olduğunca azaltılarak daha yalın örgüt yapılarının oluşturulduğu, herkes için sürekli bir eğitim ortamının varolduğu, örgütsel destek sistemlerinin güçlendirmeyi destekleyecek yapıda oluşturulduğu bir örgütte ise güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi sözkonusudur. Yine personel güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi için personelin de bazı davranışlara sahip olması gerekmektedir. Personel güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi için personelin yüksek güvene sahip olması, risk alabilmeye ve değişime açık olması, kendi bilgi ve becerilerinin farkında olması, bağımsız çalışabilme özelliği gösterebilmesi ve kendini ifade edebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bu koşullar varolduğunda personel güçlendirme başarılı bir şekilde uygulanabilecektir.

Örgüt kültürünün personel güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi üzerindeki etkisini incelediğimiz bu çalışma, toplam dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmamızın birinci bölümünde örgüt kültürünün tanımı ve kapsamı, temel unsurları, benzer kavramlarla ilişkileri, sınıflandırılması, stratejik kararlar üzerindeki etkisi ve örgüt kültürünün değiştirilmesi konuları ortaya konulmuştur.

Çalışmamızın ikinci bölümünde, personel güçlendirmenin tanımı, temel kavramları açıklanmış, personel güçlendirmenin ortaya çıkmasına yol açan yeni yönetim tekniklerine değinilmiş, son olarak da güçlendirmenin yararları ve riskleri ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölümde, örgüt kültürü ve güçlendirme arasındaki ilişki yönetici davranışları boyutu, personel davranışları boyutu ve örgüt yapısı boyutu başlıkları altında ele alınmıştır.

Çalışmamızın son bölümünü oluşturan uygulama bölümünde, bir örgüt ortamının örgütsel kültürünün personel güçlendirmenin başarıyla uygulanıp uygulanmamasına olan etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda hazırlamış olduğumuz anket ile çalışanlarını güçlendirdiğini düşündüğümüz bu örgütün örgütsel kültürünün sahip olduğu özellikler ve bu özelliklerin personel güçlendirmeye etkisi araştırılmıştır.

1.BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI ve KAPSAMI

Kültür nedir, nasıl tanımlanabilir ve kültür nelerden oluşur? Bu konuda verilecek cevap, günümüzde kültür konusu ile ilgilenen herkesi tatmin edecek bir tanımın olmadığıdır. Ancak bütün bu tanım farklılıklarına rağmen, genel kabul görmüş bir kültür tanımı olarak şu verilebilir: *Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır*⁴.

Her toplumun nasıl kendine göre bir kültürü varsa, o toplumda yer alan örgütlerin de kendilerine özgü bir kültürleri vardır. Toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistem olarak örgütler, içinde bulundukları çevre ile sürekli alışveriş içindedirler.

Örgüt kültürü ile toplum kültürü arasındaki ilişkinin kavranmasında sistem anlayışı esas oluşturmaktadır. Dolayısıyla toplum kültürü ile örgüt kültürü arasında sistem alt sistem ilişkisi mevcut olup bu iki olgu birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir.

Örgüt kültürünün bir sistem olarak düşünülmesi sonucunda her örgütün sahip olduğu kültürün bir parçası olduğu ortaya çıkmıştır. Konuya daha geniş bir perspektifle yaklaşılması durumunda ise örgüt kültürünün sektör kültürü yani örgütün faaliyet gösterdiği iş koluna özgü kültürün bir alt sistemi olduğu görülmektedir. Bu durumda örgüt kültürü, sektör kültürünün, sektör kültürü ise toplum kültürünün bir parçası niteliği taşımaktadır. Aynı şekilde örgüt kültürü de bölümlerin kültürü ve bireysel kültür gibi çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır⁵.

⁴ Koçel, a.g.e.,s.30.

⁵ A.J. Almaney, **Strategic Management**, Sheffield Publishing Company, Salem Wisconsin, 1992, s.28

Kültür kavramının kendisinin de olduğu gibi örgüt kültürü de tanımlanması en zor kavramlardan birisidir. Schein'e göre örgüt kültürü, *örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir*. Peter ve Waterman ise örgüt kültürünü, *baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş yapı* olarak tanımlarlar⁶.

Örgüt kültürü, örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir.

Örgüt kültürünü benzer şekilde ancak daha kapsamlı şekilde ele alan bir diğer tanıma göre, *örgüt kültürü, tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür.*

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan sayısız tanım olmakla birlikte bu tanımlar genelde kavramın soyut ya da somut yönü üzerinde odaklaşmaktadır. Kavramı tanımlayan bir grup yazar, örgüt kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak ele alırken; diğerleri tanımlarında daha çok örgüt içinde direkt olarak gözlemlenebilen unsurları (törenler, hikayeler, kıyafet, dil, gelenekler vb.) ön planda tutar⁷.

Tanımlar arasında belirli farklılıklar bulunmasının yanı sıra birçok ortak özellik de bulunması söz konusudur. Bunlardan birinci ortak özellik, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir.

İkinci ortak özellik, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul görmesidir. Burada söylemeye çalışılan şey, bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır.

⁶ E.Özkalp ve Ç.Kirel, **Örgütsel Davranış**, T.C.Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayın No:149,s.178.

⁷ Ataman, a.g.e.,s.520.

Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, örgüt içinde insanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı davranış, nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak örgüt değerlerini öğrenirler. Bu şekilde öğrenilen değerler, bir kitapta yazılı olan değerleri veya bilgileri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilebilir⁸.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI

Tartışılmaz bir gerçek örgüt kültürünün çalışanların davranışlarını etkilemesidir. Ancak kültürün örgüt içinde de önemli fonksiyonları vardır.

1. Kültürün bir örgütü, diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir özelliği vardır. Yani her örgütün kültürü onu diğer örgütlerden farklı kılar.
2. Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Yani bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler.
3. Çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunabilirler.
4. Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki dayanışmayı artırır. Birleştirici bir unsur olarak görev yapar.
5. Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak fonksiyon görür. Yani çalışanların tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir, hem de onlara rehberlik eder⁹.

Güçlü bir örgüt kültürü işletmeye birçok açıdan yarar sağlayacaktır. İşletmedeki uygulamalara ve süreçlere standartlaştırma veya rasyonellik getiren örgüt

⁸ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, 2001, s.33

⁹ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.195-196.

kültürü, bu özelliği ile çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkiler. Yine işletmelerde önemli bir problem niteliği taşıyan yöneticilerin yetiştirilmesi hususu da örgüt kültürü aracılığıyla kolaylaşır. Örgüt kültürü örgüt içindeki haberleşmenin sağlanmasıyla bireyler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında da önemli bir faktör olarak karşımıza çıkar. Morali ve verimliliği olumlu yönde etkiler¹⁰.

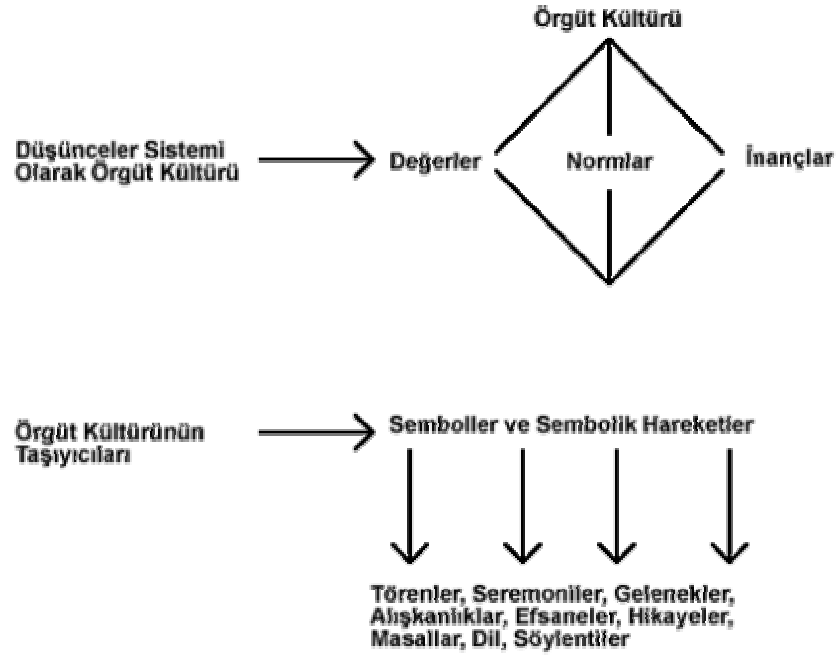
Örgüt kültürünün zaman içinde bir takım değişikliklere uğraması söz konusu olsa da başarılı bir girişimcinin örgüt kültürü üzerinde kalıcı bir iz bırakacağı kuşkusuzdur. Girişimcinin sahip olduğu temel değerler, inançlar ve normlar kuşkusuz oluşturulacağı örgüt üzerinde etkili olacaktır. Girişimci örgütü oluştururken kendi özellikleriyle benzer özellikteki diğer bir ifadeyle benzer değer, inanç ve normlara sahip kişileri seçme eğilimi taşır. Bunun sonucu olarak da girişimci tarafından oluşturulacak kadro, girişimci ile benzer değer, inanç ve normlara sahip olacaktır. Girişimci tarafından oluşturulan ve girişimcinin sahip olduğu özelliklerin bir yansıması niteliği taşıyan çekirdek kadro, örgüt kültürünün oluşmasıyla temel olarak ele alınabilir.

Örgüt kültürünün unsurlarını ortaya koyarken başvurabileceğimiz ikili bir ayrım bu konuda oldukça yol göstericidir. Gerçekte örgüt kültürü iki farklı aşamada ele alınabilir. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde odaklanılmalıdır. İkinci aşamada ise törenler, seremoniler vs. kültürel unsurların ifade biçimleri ele alınmalıdır. Farklı bir ifadeyle, örgüt kültürünün unsurları ikiye ayrılarak incelenebilir:

- Kültürü meydana getiren unsurlar.
- Kültür taşıyıcıları¹¹.

¹⁰ John R.Schermehorn, James G.Hunt ve Richard N.Osborn, **Organizational Behavior**, 7th edition, New York 2000, s.267

¹¹ Ataman, a.g.e., s.523.



Şekil – 1 Örgüt Kültürünün Unsurları¹²

Değerler, örgüt kültürünün oluşumunda temel oluşturmakta ve kişinin neyin olması ya da neyin olmaması gerektiğine dair inancını yansıtmaktadır. Değerler genellikle gerek konuşmalarda gerekse işletmenin misyonunda yazılı olarak açıkça ortaya konmaktadır. İşletmede olması gerektiği belirtilen değerler ile işletmede gözlenen değerler arasında fark olabilir¹³.

İnançlar ise bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamıdır. Bireyin dünyasının bir yönüne ait bilgi ve bilgilerin sürekli bir organizasyonu olarak da alınabilir.

Normlar, yaptırımı olan kurallar sistemini ifade eder. Her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü belirleyen

¹² Ataman, a.g.e., s.524.

¹³ Debra L.Nelson and James Campbell Quick, **Organizational Behavior Foundations, Realities and Challenges**, West Publishing Company, 1994, s.492.

kurallar, standartlar ve fikirler mevcuttur. Bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen bu kural, standart ve fikirlere norm denilmektedir¹⁴.

Toplumu oluşturan bireylerin davranışları toplum tarafından benimsenen değerler tarafından şekillenir. Aynı şekilde örgütü oluşturan bireylerin davranışları da örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin bir uzantısı niteliğini taşır.

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, inançlar ve normların sonucunda örgütte sadece manevi değil aynı zamanda maddi kültür unsurlarının da şekillendiği belirtilmelidir. Gerçekte örgüt tarafından kullanılan logo, mimari tarzı, ürün tasarımı, ambalaj, büro düzenlemesi, kıyafetler, bekleme odası ve yemek salonu vb.. maddi kültür unsurları da değer norm ve inançlar sisteminden büyük ölçüde etkilenmektedir¹⁵.

Örgüt kültürünün öğrenilmesinde yardımcı olan elemanların başlıcaları şunlardır:

-Hikayeler ve Mitler: Hikayeler, gerçek olaylara dayanan sık sık tekrarlanan anlatımlardır¹⁶. Örgütler kazananlar, kaybedenler, başarılar ve başarısızlıklarla ilgili bir çok hikayeyi içlerinde barındırırlar. Belki de bu hikayeler içinde en önemli olanlar şirketin nasıl kurulduğuna dair olanlardır. Bu kuruluş hikayesi genellikle savaşçı bir girişimcinin kahramansal çabalarında çıkarılan dersleri içerirler. Genellikle bu savaşçı girişimci günümüzde dahi şirkete yön veren vizyonu oluşturan kişidir. Bu hikaye öyle bir şekilde süslenerek günümüze kadar gelmiştir ki o artık bir destan olmuştur. Bu destanlar çok önemlidir çünkü yeni gelenlere örgütün gerçek misyonunu, nasıl çalışıldığını ve bireylerin örgüte nasıl uyum sağlayabileceklerini belirtirler¹⁷. Mitler ise

¹⁴ Ataman, a.g.e., s.506-507.

¹⁵ Ataman , a.g.e., s.523-525.

¹⁶ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, 1. Bası, Eskişehir: Birlik Ofset, 2000, s.571.

¹⁷ Schermerhorn, Hunt, Osborn, a.g.e., s.272.

hikayelere nazaran daha masalcı bir yaklaşımdır. Ancak günümüzde örgüt kültüründe yaratılan yaratılan mitler, içinde gerçeği yansıtan bölümler de taşıyan masallardır¹⁸.

-Kahramanlar ve Süperstarlar: Kahramanlar, değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koyarak, örgüt kültürünün diğer kuşaklara aktarılmasını sağlarlar. Kahramanlar özellikle, karakter ve güçlü kültürü temsil eder¹⁹.

Süperstarlar ise, öyle sıra dışıdırlar ki, kendileri ile aynı seviyedeki insanların arasından bir anda parlar ve sıyrılırlar; hatta tüm endüstri için sembol haline bile gelebilirler²⁰.

-Seremoniler: Seremoniler özel olaylardır. Bu özel olaylar sırasında işletmenin çalışanları, örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar²¹.

-Törenler: İşletmelerde kültür oluşumunda etkili olan ve çalışanlarda iz bırakan toplantılardır. Geçiş töreni, değer düşürme töreni, bütünleşme töreni, geliştirme-yüceltme töreni başlıca tören çeşitleridir²².

-Ayinler: Eğer normlar ve değerleri sağlamlaştırmak ve yerleştirmek amacına yönelik seremonik olaylar ve törenler düzenli olarak tekrar edilirse, bunlar ayinlere dönüşürler²³.

-Semboller ve Dil: Semboller, nesneler, hareketler ve olayların insanlar için bir anlam ifade etmesi, insanların ortak değer yargılarına varması için bir kültür iletişimidir. Örgütte kullanılan mobilyalar, örgütteki üyelerin giyim tarzları, bayrak, rozet, logo afiş, posterler maddi sembollerini ifade eder. Örgüt lisanı da semboller gibi kültürel fikirlerin algılanmasına ve paylaşılmasına yardımcı olur²⁴.

¹⁸ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.212.

¹⁹ Özalp, a.g.e., s.572-573.

²⁰ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.213.

²¹ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.209.

²² Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.209-210; Özalp, a.g.e., s.574-575.

²³ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.211.

²⁴ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.213-214; Özalp, a.g.e., s.576.

Birçok işletmede baskın kültürün yanı sıra birkaç alt kültür de bulunmaktadır. Alt kültürler, geniş örgütlerde, üyeler arasında ortak problemler, durumlar veya deneyimlere dayanarak gelişme eğilimindedirler. Güçlü alt kültürler çoğunlukla, işletmelerde özel proje grupları, takımlar ve yüksek performanslı iş grupları içinde bulunur. Meydana çıkan kültür, bir iş başarmak için yoğun bir şekilde çalışan bireyleri sarar²⁵. Örgüt liderleri örgüt kültürünü olumlu olarak etkilemek amacıyla bu alt kültürleri tanımak ve güdülemek durumundadırlar. Alt kültürlerle ilişkin en önemli sorun alt kültürlerin değer ve normlarının örgütün görevi ile uyumlu olmaması durumunda ortaya çıkar. Eğer bu farklılık büyük bir oranda ise örgütün büyümesi ve bürokratik yapısı açısından sorunlar yaratabilir²⁶.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE BENZER KAVRAMLAR ve İLİŞKİLERİ

İşletme literatüründe sürekli olarak karşılaşılan örgüt felsefesi, örgüt kimliği, örgüt iklimi ve iş ahlakı gibi kavramlar, çalışmanın konusunu oluşturan örgüt kültürü kavramıyla ile karıştırılan başlıca kavramlardır. Bu nedenle söz konusu kavramların belirlenmesi, örgüt kültürüyle benzer ve farklı noktaların ortaya konulması gerekmektedir.

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ- ÖRGÜT İKLİMİ

Söz konusu kavramlar temelde birbirinden farklı olup aralarında bir sebep-sonuç ilişkisinden bahsedilebilir. Örgüt kültürü eylemlerde süreklilik ve örgütsel davranışlarda uyum sağlayarak örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Diğer bir ifadeyle örgüt iklimi örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam olarak açıklanabilir²⁷.

²⁵ Schermerhorn, Hunt ve Osborn, a.g.e., s.267

²⁶ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.198-199.

²⁷ Ünal Ay , Cemile Çelik, “Çalışanların Örgüt ve Yönetmel Uygulamalar İle İlgili Algılamaları”, Afyon : Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 2003,s.448.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürünü birbirinden ayıran önemli bir fark da kapsadıkları süredir. Örgüt kültürüne göre daha kısa süreli olan örgüt iklimi nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılık gösterebilir.

Örgüt kültürü kavramı, örgüt ikliminin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasından çok daha sonra, 1980’lerde ortaya çıkmış ve zaman içinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-ÖRGÜT KİMLİĞİ

Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada bulunmakta olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Örgüt kimliği, ilişkide bulunduğu iç ve dış çevrede işletme hakkında arzulanan bir imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar.

3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-İŞ AHLAKI

Örgüt kültürünün örgüt üyeleri tarafından benimsenen ortak değer, norm ve inançlarla bunların sonucunda meydana gelen semboller ve sembolik hareketleri ifade ettiği daha önceki başlıklarda belirtilmiştir. İş ahlakı örgüt kültürünün önemli bir parçası niteliği taşır. Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü bir bütün olarak ele alındığında, iş ahlakı bu bütünü oluşturan parçalardan biridir.

3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-ÖRGÜT FELSEFESİ

Örgüt felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koyar. Örgüt kültürü ile örgüt felsefesi birbiri ile son derece ilişkili kavramlardır.

Örgüt felsefesinin ortaya koyduğu norm ve değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılabılır nitelikte olmasına büyük özen gösterilmelidir. Aksi halde örgüt felsefesi kültürün bir parçası olmaktan ve kültürün oluşumunu desteklemekten çok uzak kalacaktır²⁸.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARTAN ÖNEMİ

Örgüt kültürü giderek değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir²⁹.

Günümüz yöneticisi de bu doğrultuda, iş ortamında çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı personelin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Örgütlerin de insanlar gibi kişilikleri vardır. Bu kişilik, örgütte çalışan bireylerin tutum ve davranışları hakkında ipucu vermektedir³⁰.

Çalışanların yönetilmesi, arzu edilenin kolay yaptırılması ve en önemlisi yeni değer ve anlayışların benimsetilmesi için onların kültürel değer ve ilkelerini bilmek gerekmektedir. Örgüt içinde yer alan çalışan benzer ve farklı kültürlerin üyeleridir. Örgüt çalışanları kendi kültürlerinin etkisinde kaldıkları gibi, başka kültürlerin üyelerini de etkileyecek veya onlardan etkilenecektir. Bu karşılıklı etkileşimde, örgütün kendi içinde olduğu örgüt kültürüne bağlı inanç ve değerler sistemi de etkili olacaktır³¹.

²⁸ Ataman, a.g.e., s.527-528.

²⁹ Ataman , a.g.e., s.510.

³⁰ P. Wright, C.D. Pringle, M.J. Kroll, **Stratejik Management**, Simon&Schuster Inc, USA 1992, s.191

³¹ Turhan Erkmen, “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletme Araştırması”, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C.23, S.2, s.108.

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANMASINA İLİŞKİN FARKLI YAKLAŞIMLAR

Her örgütün kendine özgü tarih, haberleşme sistemi, yöntem ve prosedürleri, felsefesi, hikaye ve mitleri vardır ki bunlar onun kültürünü oluşturur. Bazı örgütlerde son derece sıcak samimi bir ortam varken diğerlerinde katı izole bir ortam söz konusu olabilir. İşte örgütler arası farklılıklar yaratan kültürün anlaşılması ve tanımlanması, örgüt kültürünün sınıflandırılması ile daha kolay hale gelir. Literatürde örgüt kültürünün sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar incelendiğinde bunların çok sayıda olduğu göze çarpar.

5.1. HANDY YAKLAŞIMI:

Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Charles Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkarak Handy, örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler:

- Güç kültürü
- Rol kültürü
- Görev Kültürü
- Birey kültürü

Güç kültürünün en belirgin özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya bir grup tarafından alınır, alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar³². Güç bir ya da iki kişiden oluşan bir merkezden yönetilir. Burada kaynak güç baskın ve etkilidir. Amaçlara ulaşma ve işin yapılmasında bu kültür de ağ şeklinde bir görünüm gösterir.

³² Ataman, a.g.e., s.529.

Burada işin odak noktası, görevin başarılmıştır³³. Güç kültürüne çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetiminde rastlanır.

Rol kültürü, ayrıntılı iş tanımları haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Rol kültürü Weber'in bürokrasi modeliyle benzerlik taşır³⁴. Bu tür kültürde en önemli kaynak otoritedir. Yönetim dar bir alanda belirli kurallara ve belirli araçlarla personeli kontrol eder. Gücün pozisyonu otoritenin başlıca kaynağıdır ve kurallar ve prosedürler yönetimin en önemli kontrol araçlarıdır³⁵. Bu tür kültür daha çok resmi kuruluşlarda, sigorta şirketlerinde ve bankalarda göze çarpar³⁶.

Görev kültürü, daha önceki türlerden çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösterir. Burada proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Bu tür kültürde görevin iyi ve tam olarak yapılması ve uzmanlık önde gelen bir güçtür. Örgüt ortamında takım halinde ve matrix bir düzende çalışma esas olup, örgütteki işleyiş bir ağ şeklindedir. Çalışanların kendi kendini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir³⁷. Danışmanlık şirketleri ve reklam şirketleriyle büyük işletmelerin araştırma-geliştirme, pazarlama departmanlarında görev kültürüne rastlamak mümkündür.

Birey kültüründe odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir³⁸. Bireysel kültüre göre, bireyler en iyi şekilde yaptıkları işleri yapmalıdırlar. Bu tür kültürde gücün uzmanlık gücü olmasına doğru bir yönelim vardır. Fakat bu tür kültür bireysel olup, bireylerin kişisel başarılarıyla yakından ilgilidir. Böyle durumlarda örgüt bireyselliği desteklemekte ve onlara her türlü imkanın hazırlanmasını sağlamaktadır³⁹. Mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanır⁴⁰.

³³ G.A.Cole, **Management Theory and Practice**, London: 4 th.Edition, DP, Publications Ltd, Aldine Place, 1993, s.63-64.

³⁴ Ataman, a.g.e., s.529.

³⁵ Cole, a.g.e., s.63-64.

³⁶ Ataman, a.g.e., s.529.

³⁷ Cole, a.g.e., s.63-64.

³⁸ Ataman, a.g.e., s.530.

³⁹ Cole, a.g.e., s.63-64.

⁴⁰ Ataman, a.g.e., s.530.

5.2. JONES YAKLAŞIMI

Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü üçe ayrılarak incelenebilir:

- Üretim kültürü
- Bürokratik kültür
- Profesyonel kültür

Üretim kültüründe sermaye yoğunudur, ileri teknoloji ve ileri derecede standartlaşma söz konusudur.

Bürokratik kültürde üretim kültüründen farklı olarak örgüt üyelerinin tasarruf hakları açıkça belirtilmiş olup kesin sınırlara sahiptir.

Profesyonel kültürde bürokratik rol ve prosedürler ortadan kalkmış bunlar yerlerini profesyonel norm ve değerlere bırakmıştır⁴¹.

5.3. ANSOFF'un SINIFLAMASI

Belirli bir stratejik davranışa temel oluşturacak sosyal bir gruba ait değerler, normlar ve amaçları “stratejik kültür”leri farklı sıfatlarla karakterize eden araştırmacı belirli işletme faaliyetleri için daha uygun sayılacak kültür tiplerinin neler olduğu da ortaya konulmaktadır.

Ansoff'un sınıflaması kültür kavramına tamamen stratejik davranışlar açısından yaklaşmaktadır. Bu bakımdan Ansoff kültürü ortak değer, norm ve davranışlar sistemi olarak ele almaktan oldukça uzaktır⁴².

⁴¹ Ataman , a.g.e., s.530.

⁴² Ataman , a.g.e., s.530-531.

5.4. KIRSCH-TRUX SINIFLAMASI

İşletmenin yeniliklere karşı izlediği tutumu ve uzlaşma eğilimlerini kriter olarak ele almaktadır.

İşletmenin yeniliklere karşı izlediği üç farklı tutum söz konusudur:

- Muhafazakar tutum
- Yenilikçi tutum
- Liberal(analizci) tutum

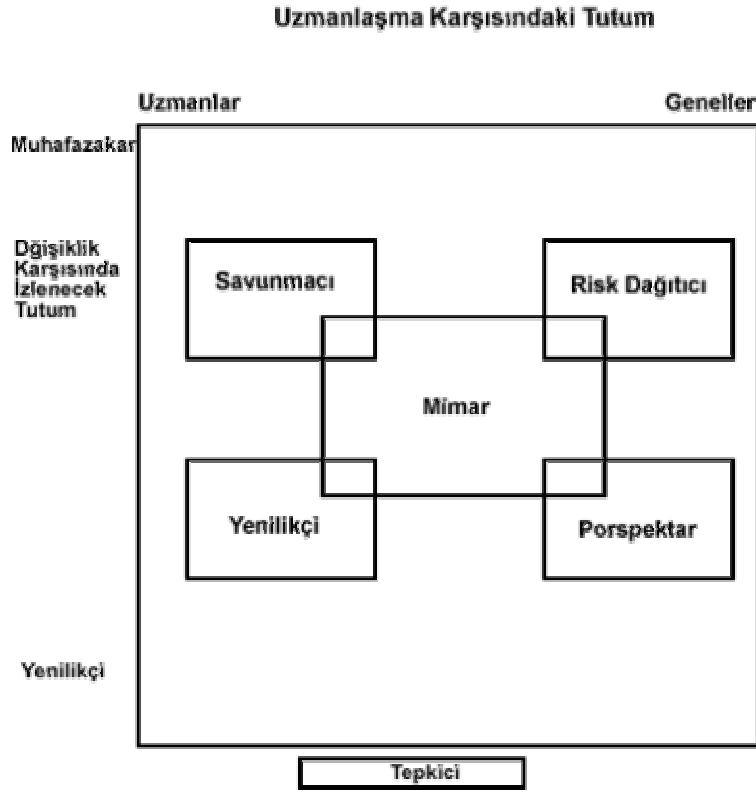
Uzlaşma eğilimine bağlı olarak ise altı tür ortaya çıkar:

- Tepkici
- Savunmacı
- Risk dağıtıcı
- Mimarlar
- Yenilikçiler
- Prospektör

Muhafazakar tutumun izlenmesi halinde, yeniliğe karşı çıkan ve mevcudun korunmasına yönelik değer ve normlar tercih edilirken progresif tutumda tam aksi durum söz konusudur. Liberal analizci tutumda aşırı uçlardan kaçınılır.

Kirsch ve Trux yenilikçi tutumun izlenmesi halinde ortaya çıkabilecek farklı alternatifleri de belirlemiştir. Uzmanlaşma eğilimlerinin kriter olarak ele alındığı ve buna bağlı olarak alternatiflerin belirlendiği çalışmaya göre üç farklı alternatif söz konusudur: Dar sınırlara sahip spesifik alanda çalışan uzmanlar, çok farklı alanlarda çalışan geneller ve bu iki türün arasında kalan, tüm alanlar hakkında bilgi sahibi olup bunlardan biriyle daha yakından ilgili olanlar sinerjistler⁴³.

⁴³ Ataman , a.g.e., s.531.



Şekil – 2 Stratejik Yönelimler Matriksi ⁴⁴

5.5. PUMPIN’ın ÖRGÜT KÜLTÜRÜ PROFİLİ

Pümpin örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren düşünce, değer ve normlar bütünü olarak ele alır. Pümpin’e göre farklı örgütsel yönelimler yedi grupta toplanabilir. Bunlar:

- Müşteri yönelimi
- Personel yönelimi
- Sonuç ve başarı yönelimi
- Yenilik yönelimi
- Maliyet Yönelimi
- İşletme Yönelimi
- Teknoloji Yönelimi

⁴⁴ Ataman , a.g.e., s.532.

Müşteri yönelimli işletmelerde müşterilere büyük önem verilir, “müşteri kraldır” prensibinden hareket edilir. Personel yönelimli işletmelerde personel katılımı önem kazanırken, sonuç ve başarı yönelimli işletmelerde amaçların bilinmesi, saldırgan tutum ve işin yoğunluğu gibi faktörler ön plana çıkar. Yenilik yönelimli işletmelerde tüm alanlarda yenilikçi davranışın benimsenmesi esastır, deneme-yanılma yöntemi ve bu yolla ortaya çıkacak hatalara izin verilir. Maliyet yönelimli işletmelerde maliyet bilinci yerleşmiştir, tasarruf önlemleri oldukça yaygındır. Teknoloji yönetimi ise daha çok teknikleşme derecesini dikkate almaktadır⁴⁵.

5.6. DEAL ve KENNEDY’nin SINIFLAMASI

Araştırmacılar çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak dört farklı kültür belirlemişlerdir. Söz konusu sınıflamada çevrenin belirsizliği ile herhangi bir kararın başarısına ilişkin çevreden geri bildirim alınma hızı başlıca kriterlerdir. Bu kriterlere bağlı olarak ortaya çıkan kültür tipleri:

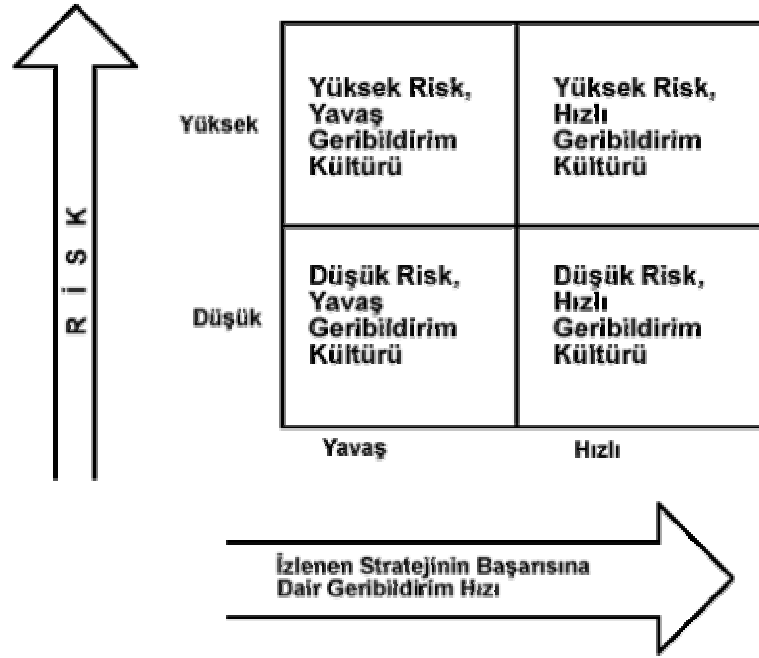
- **Yüksek Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü:** Karar almada risk oranının yüksek, geribildirim hızı olduğu çevrelerde ortaya çıkar. Bu tür kültür büyük alt yapı projeler, kozmetik, reklamcılık ve filmcilik gibi işlerle uğraşan örgütlerle, işletmenin pazarlama bölümlerinde mevcuttur. Finanssal risk yüksektir.

- **Düşük Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü:** Bu tür kültürün temel özelliği hızlı geribildirim ve düşük riskli kararlardır. Bu tür kültürün hakim olduğu örgütlerde örgüt üyeleri fazla risk üstlenmeyip, izledikleri stratejinin başarısı hakkında hemen bilgi sahibi olurlar. Bilgisayar üreten firmalarda, otomobil sektöründe ve işletmelerin satış bölümlerinde bu kültür tipine daha çok rastlanır.

- **Yüksek Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü:** Bu tür örgüt kültürü geniş çapta yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejinin başarısı hakkında çok uzun bir süre sonra bilgi sahibi olan işletmelerde yaygındır. Ağır makine sanayii, uzay araştırmaları ve işletmelerin araştırma geliştirme bölümleri bu tür kültürün örnekleri olarak gösterilebilir.

⁴⁵ Ataman , a.g.e., s.533.

- **Düşük Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü:** Düşük riskli kararlarla, kararların etkinliği hakkındaki geribildirim yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkar. Kamu kuruluşları, sigorta şirketleri, bankalar ve işletmelerin hesap işleri bölümlerinde bu tür kültüre rastlanır⁴⁶.



Şekil – 3 Deal ve Kennedy’nin Örgüt Kültürü Türleri

Deal ve Kennedy’ye göre, bir örgütün değerleri, çalışanların işlerini yaparken nelere dikkat etmeleri gerektiğine vurgu yapar. İçsel değerler, çalışanların birbirlerine kenetlenmesini sağlar⁴⁷.

5.7. JEFFREY SONNENFELD’in SINIFLAMASI

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jeffrey Sonnenfeld farklı örgütlerde yaptığı araştırmalarda örgütlerde dört tür kültürün bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu dört kültür:

⁴⁶ Ataman, a.g.e., s.534.

⁴⁷ Erol Eren,Lütfihak Alpkın, Ercan Engin, “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Olarak Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 4. Cilt, 1. Sayı, Ocak 2003, s.58.

- Akademi Kültürü
- Kale Kültürü
- Kulüp Kültürü
- Baseball Takımı Kültürü'dür.

Sonnenfeld'in araştırması, başarılı bir şirkette bu kültürlerin çoğunun olabileceği ancak her bireyin veya kişiliğin bu tür kültürlere uygun olmadığı yönündedir. Örneğin güvenli bir ortamı ve kariyer planlaması ile yükselmeyi arzu eden bir birey için Akademi Kültürü uygun iken, risk almayı seven, mücadeleci bir birey için Baseball Takımı Kültürü daha uygun olabilir.

-Akademi Kültürü: İhtisaslaşmış işler, iyi bir şekilde tanımlanmış ilerleme ve devamlı bir eğitim ile kendini belirgin kılar⁴⁸. Bu tür kültüre sahip örgütler deneyimsiz olan yeni mezunları işe alırlar. Bununla birlikte, belirli işlevlerde uzman olmaları için iş görenlerin yetiştirilmesini de önemser⁴⁹. Akademi kültürüne sahip olan işletmeler, çalışanları genellikle genç yaşta işe almayı-kulüp kültüründe olduğu gibi- ve daha sonra belirli görevlerde uzmanlaştırmak için eğitime eğilimindedir. Akademi kültürü hizmetin sürekliliğini, fonksiyonel uzmanlığı ve kurumsal zekayı ön plana çıkarır. Bu kültürde hızlı çıkış yapanların da şansı vardır fakat çoğunlukla işini yapmayı seven ve ağır adımlarla yükselmek isteyen çalışanların olduğu bir kültürdür. Akademi kültürüne sahip şirketlere somut örnekler, Coca-Cola, IBM, Procter&Gamble'dır. Bunun dışında bir çok elektronik ve ofis malzemeleri üreten işletmelerde bu kültüre örnek gösterilebilir⁵⁰.

-Kale Kültürü: Ortak bir yaşam, bir birliktelik en kritik konuyu oluşturmaktadır. Kaleyi korumak için birlikte çalışma ve mücadele etme zorunluluğu vardır. Mücadele içinde olan bir şirkette heyecan ve rekabet şirketi başarıya

⁴⁸ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.197-198.

⁴⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998,s.106.

⁵⁰ Don Hellriegel, John W.Slocum,Jr., Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, 7.Baskı, West Publishing Co. ,USA, 1995, s.465-466.

götürecek⁵¹. Kale kültürü, daha çok hayatta kalmayla meşguldür. Kale kültürüne sahip örgütlerde çok az iş güvencesi vardır ve iyi performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesinde güçlükler yaşanır. Tipik olarak bu örgütler küçülme veya yeniden yapılanma sürecinde olabilirler ve birçok çalışanın işten çıkarılması ile sonuçlanır. Bu örgütler bir örgütü çekip çevirmenin zevkine varmak isteyen çalışanlar için ilgi çekici olmakla birlikte aidiyet hissetmek isteyen, profesyonel olarak ilerleme imkanı ve iş güvencesi arayanlar için pek uygun değildir. Zor duruma düşen bir çok kale kültürüne sahip örgüt daha önceden diğer üç kültüre sahip işletmelerdir. Bu örgütlere örnek olarak orman ürünleri işletmeleri, oteller, petrol ve benzin işletmeleri, yayıncılar, büyük perakendeciler ve tekstil şirketleri verilebilir⁵².

-Kulüp Kültürü: Şirkette uzun yıllar çalışmanın insanların sosyal açıdan yaptıkları işe uygunluğunun ve gruba bağlılığın ve sadakatin önem taşıdığı ve bu tür kültürel değerlerin öne çıktığı bir yapıdır⁵³. Yaş ve tecrübe kulüp kültüründe önemli bir yer tutar. Kulüp kültürüne sahip örgütler kıdemi ödüllendirir ve güvenli ve sürekli istihdam sağlar. Bu kültür ayrıca bağlılık, sadakat ve uyumu da ödüllendirir. Bu kültüre sahip örgütlerde genellikle hiyerarşik bir yapı vardır ve dinamizm fazla gözükmez. Çalışanlar genelde genç yaşta işe girip 35-40 yıl kadar aynı firmada çalışırlar. Bu kültüre örnek şirketler ise bankalar, kamu işletmeleri, devlet işletmeleri ve ordudur⁵⁴.

-Takım Kültürü veya Baseball Takımı Kültürü : Yaratıcılık ve riske girmenin desteklendiği, bireylerin şirkete olan katkılarının ödüllendirildiği, yeni buluşların sergilendiği, buna karşın sosyal güvenliğin, şirkete sadakatin ikinci planda tutulduğu bir değerler grubunu yansıtır⁵⁵. Baseball takımı kültürüne sahip örgütler genelde girişimcileri, yenilikçileri ve risk almayı sevenleri çekerler ve çalışanlara ürettiklerinin karşılığını öderler. Yüksek performans genellikle yüksek bir ücret veya benzer finansal ödüller ve önemli seviyede bir otonomi alır. Buna rağmen risk yüksektir ve uzun dönemli güvenlik yoktur. Yüksek performans gösteren çalışanlar daha iyi bir ücret veya pozisyon için başka bir şirkete kolayca geçebilmektedir. Bu tür kültürler

⁵¹ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.197-198.

⁵² Hellriegel, Slocum, Woodman, a.g.e., s.465-466.

⁵³ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.197-198.

⁵⁴ Hellriegel, Slocum, Woodman, a.g.e., s.465-466.

⁵⁵ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.197-198.

daha çok reklam ajansları, bioteknoloji şirketleri, yatırım bankaları, avukatlık şirketleri ve yazılım geliştirme şirketlerinde görülür⁵⁶.

5.8. ÖRGÜTÜN İÇSEL UYUMU VE DIŞSAL BÜTÜNLÜĞÜ ÜZERİNE YAPILAN SINIFLANDIRMA

Aralarında Kotter ve Heskett, Schein ve Denison gibi araştırmacıların bulunduğu çoğu araştırmacı tarafından genel kabul gören diğer bir kültürel gruplandırma ise, örgütün içsel bütünlük ve dışsal uyum düzeyi ele alınarak yapılmış olan sınıflamadır. İçsel bütünleşme, örgütsel değerlerin sahiplenildiği, güçlendirilmiş, katılımcı bir yapıyı temsil eder. Deal ve Kennedy, içsel bütünlüğü olan örgütlerin güçlü kültürle sahip olduğunu ve bu çeşit firmaların performanslarının da diğerlerine göre daha iyi olduğunu belirtirler. Onlara göre güçlü kültür, bir organizasyonda iç uyumla ilişkilendirilen inanç ve hedeflerin paylaşımıdır. Örgütte içsel bütünlük seviyesinin yüksek olması halinde çalışanlar, farklı durumlar altında gücünü nasıl kullanacaklarını daha iyi bilirler⁵⁷. Guinn'e göre, değerlerin paylaşılması, çalışanların birliktelik ve bütünlüğünü sağlayarak spesifik amaçlara odaklanmayı sağlayacağı gibi, örgüt kültürünü de besler. Kotter ve Heskett, on bir yıl boyunca çeşitli sektörlerde 200'ün üzerinde firmada yaptıkları çalışmada, paylaşılan değerleri ve yazılı olmayan kuralları güçlü olan firmaların, güçlü olmayanlara göre finansal ve finansal olmayan performanslarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur⁵⁸.

Örgüt kültürünün örgütte çalışanları dış çevreye uyumlaştırıcı bir rol oynaması durumunda dışsal odaklı bir örgütten söz edilmektedir. Eğer örgüt kültürü, dış çevreye uyumlu olursa, yönetici ve çalışanlar rakipleri ile daha iyi rekabet edecekleri düşüncesine sahip olurlar. Dışsal odaklanma düzeyi ile örgütün gerçek dünya ile uyumluluk derecesini anlamak mümkündür. Yapılan bir çok araştırma göstermiştir ki, örgütün başarısını belirlemede belki de en önemli kriter dış çevreye uyum derecesidir⁵⁹.

⁵⁶ Hellriegel, Slocum, Woodman, a.g.e., s.465-466.

⁵⁷ Eren, Alpan ve Engin, a.g.e., s.57.

⁵⁸ Eren, Alpan ve Engin, a.g.e., s.58.

⁵⁹ Eren, Alpan ve Engin, a.g.e., s.59.

6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK KARARLARIN UYUMU

Örgüt kültürü ile strateji arasında bir ilişkinin varolduğu ve stratejik yönetimin başarıya ulaşmasında örgüt kültürünün büyük önem taşıdığı tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Örgüt kültürü ile izlenen stratejiler arasında uygunluğun sağlanmasının gerekliliği, aksi halde başarının sağlanamayacağı günümüzde bilinen bir gerçektir⁶⁰.

İşletmenin verimliliğini artırma yönündeki her türlü girişim, yeterli kültürel desteğe sahip olmadığı takdirde silinip gidecektir⁶¹.

Örgüt kültürünün, örgüt yapısı içinde şekillenen her plan ve faaliyete direkt etkisi vardır. Bir işletmenin başarısı, faaliyetlerinde ortak bir vizyonu paylaşan yöneticileriyle, uzun dönem taahhütlere ve ortak yönetsel bir kültüre bağlıdır. Çünkü işletmenin kültürel yapısı, çalışanlarının performansını, müşterilere, rakiplerine, tedarikçilerine karşı etkiler. Bireysel değerleri, örgütün kültürel değerleri ile uyuşan çalışanlar, işlerini mükemmel bir şekilde yapmak için sürekli iyileştirirler⁶².

Stratejik alternatifler arasında seçim yapılırken örgüt kültürünün yapısına göre hareket edilmesi, örgüt kültürüne uymayan stratejilerin daha baştan elimine edilmesi, stratejilerin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek güçlükleri büyük ölçüde ortadan kaldıracaktır.

Uygulamaya bakıldığında pek çok stratejinin başarısız olmasında ana nedenin bunların, örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, norm ve inançlar dışında kalması olduğu görülür.

Örgüt kültürü ile uyumlaşmayan bir stratejinin uygulanması sırasında güçlüklerle karşılaşılacağı ve bunların aşılammaması halinde başarısızlığın ortaya çıkacağı açıktır. Ancak burada aksi durum da ele alınmalı ve güçlü bir örgüt kültürü ile uyum içinde olan bir stratejinin büyük başarıları beraberinde getireceği de

⁶⁰ Ataman, a.g.e., s.541.

⁶¹ Charles N.Weaver, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997,s.143.

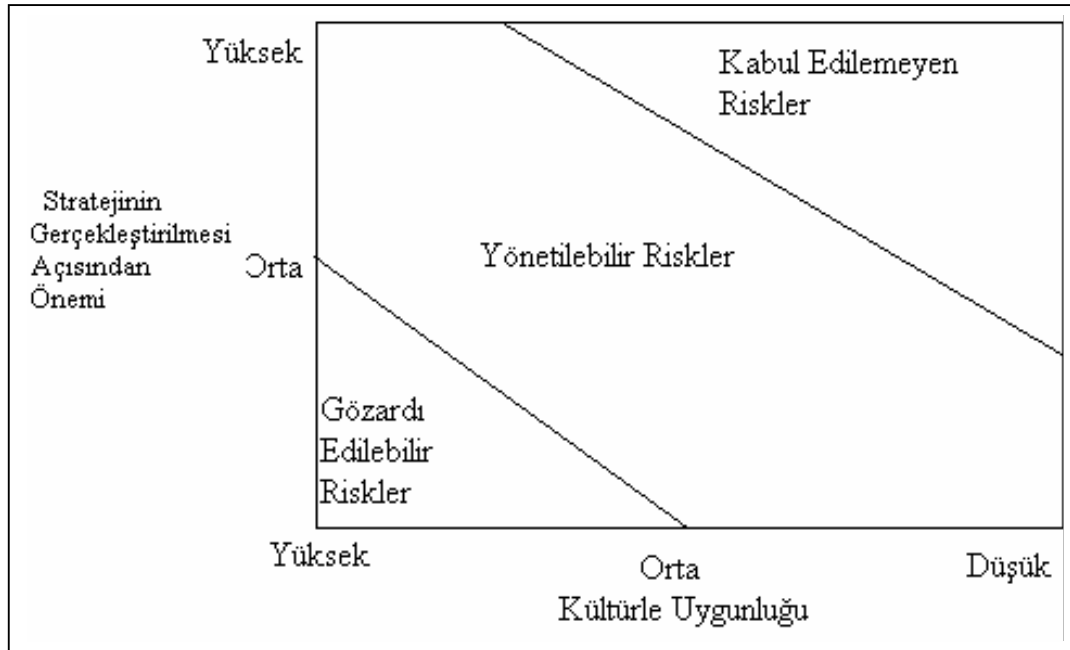
⁶² Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.153-154.

belirtilmelidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer, norm ve inançlara aykırı olmayan stratejiler örgüt kültürü tarafından büyük ölçüde desteklenir. Herhangi bir strateji uygulanmadan önce bu stratejinin karşılaşılabilecek muhtemel kültür engellerinin belirlenmesi ancak “kültür analizi” ile gerçekleştirilebilir.

Strateji, örgüt kültürünü izlemelidir yaklaşımının karşı görüşü ise örgüt kültürünün bilinçli olarak değiştirilmesi esasına dayanan örgüt kültürü stratejiyi izlemelidir yaklaşımıdır.

Seçilen stratejinin mevcut örgüt kültürü ile uyum içinde olup olmadığını ortaya koymaya yönelik bir çalışma da Davis tarafından gerçekleştirilmiştir. Davis öncelikle gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin, planlanan stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi açısından taşıdığı önemi araştırır. Daha sonra ise bu faaliyetlerin örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar ve inançlarla ne derece uyumlaştığını inceler. Araştırmacının bu iki faktörü ele alarak oluşturduğu matris aşağıda gösterilmektedir.

Tablo – 1
Kültürel Risklerin Değerlendirilmesi Matrisi.



Kaynak: Ataman, a.g.e., s.547.

Stratejinin gerçekleştirilmesi açısından dūřuk önem sahip ancak kültürle büyük oranda uygunluk gösteren faaliyetlerde stratejinin uygulanmasına bağlı olarak ortaya çıkacak kültürel riskler göz ardı edilebilir.

Buradan da anlaşılacağı gibi işletmelerde, strateji ile örgüt kültürü arasında uyumun sağlanmasına yönelik olarak izlenebilecek yollar farklı olup katlanılmak zorunda kalınan riskin derecesine, çevrenin değişim hızına ve organizasyon yapısına bağlı olarak ön plana ıkar⁶³.

7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEğİşTİRİLMESİ

Örgüt kültürünün değiştirilmesi oldukça zor ve zaman alıcı bir faaliyettir.

Örgüt kültüründe değişiklik yapılması ihtiyacı i ve dış uyumun sağlanmasına yönelik olarak ortaya çıkar.

Örgüt kültürü en çok tepe yönetiminde meydana gelen bir değişikliğe bağlı olarak değiştirilmektedir.

Örgüt kültürünün en çok tepe yöneticilerinin değişmesine bağlı olarak değişiklik göstermesi, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıklarının, uzmanlık alanının, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı ile açıklanabilir.

- Krizin çıkması
- Örgüt felsefesinin değişmesi
- Yeni stratejilerin belirlenmesi
- Örgüt yapısının ve personel sistemlerinin değişmesi,

Örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumlar olarak belirlenmiştir.

⁶³ Ataman , a.g.e., s.543-547.

Örgüt kültüründe meydana gelecek değişiklik üç temel aşamada gerçekleşir.

İlk aşamada geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmasına çalışılır. Burada temel amaç bireye geleneksel değerlerinin veya düşünce tarzının hatalı olduğunun benimsetilmesidir. Birey bunu kabul ettikten sonra, sıra gerekli değişimin gerçekleştirilmesine gelir. Farklı üç yol izlenebilir:

Değişimin gerçekleşmesinde ilk olarak “bilgi yaklaşımı”ndan yararlanılabilir. Bilgi yaklaşımı yeni bir düşünce tarzı yaratır. Yeni yönetim felsefesi oluşturularak çalışanların bunu benimsemesi sağlanır. Değişimi gerçekleştirmek için izlenebilecek ikinci yol “tecrübe yaklaşımı”dır. Burada çalışanların problemlerini kendi kendilerine çözerek tecrübe sahibi olmaları esastır. Örgüt kültürünün değiştirilmesinde en etkili yol olan tecrübe yaklaşımının yanı sıra üçüncü yoldan, “ödül ve cezalandırma yaklaşımından” da yararlanılması mümkündür. Bu yaklaşım adından da anlaşılacağı gibi arzulanan davranışların ödüllendirilerek arzulananmayan davranışların cezalandırılması ve bu yolla değişimin sağlanması esasına dayanır.

Örgüt üyelerinin geleneksel değerlerinin değiştirilmesinden sonra üçüncü aşamada yapılan değişikliklerin yerleşik hal almasına çalışılır⁶⁴.

Dış çevre şartlarının her gün değişiyor olması, yöneticilerin işletmelerin amacına ulaşabilmesi için gereken her şeyi değiştirmek zorunda oldukları gerçeğini bilmelerini gerektirmektedir. Uzun süre yaşamını devam ettirme ve bu süre içinde başarılı olma amacını güden işletmelerin iç ve dış etkiler sonucu teknolojilerinde, örgüt yapılarında ve yönetimlerinde, faaliyet alanlarında ve sunulan ürün veya hizmetlerindeki farklılaşmalar, örgütün resmi yapısının yanı sıra, çalışanların sayılarını da değiştirmektedir. Ayrıca sayılan tüm bu gelişmeler, değerler ve sembollerden oluşan örgüt kültürünün de değişmesini kaçınılmaz kılmaktadır⁶⁵.

⁶⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 5.Basım, İstanbul : Beta Yayınevi, 2001, s.303.

⁶⁵ Aylin Gülgün, “Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **6.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Eskişehir, 21-23 Mayıs 1998, s.260.

Kültürel değişim bugünden yarına olabilecek bir süreç değildir. Liderlerin kültürel değişimi planlarken sabırlı ve dikkatli olmaları gerekmektedir.

Başarılı bir kültürel değişimi gerçekleştirebilmek için üst yönetimin izlemesi gereken kurallar aşağıda sıralanmıştır⁶⁶.

- Lider yaratıcı olmalı, geleceği görebilmeli ve yeni fırsatları ortaya koyma becerisi göstermelidir.
- Açık iletişim ve motive olmuş bir örgüt yapısı oluşturmalıdır.
- Mevcut ihtiyaçlardan hareketle gelecekteki ihtiyaçları belirleyebilmelidir.
- Dünya görüşünü değiştirebilmek için her türlü bilgiye erişmeli ve kullanmalıdır.
- İşlerin hali hazırda yapıldığı gibi değil öğrenmeye ve gelişmeye odaklı bir örgüt kültürü geliştirmeye olanak sağlamalıdır.
- Yönetmel etkinliği ve yaratıcılığı teşvik etmelidir.
- Gerek duyulduğunda riski göze alabilecek yaklaşımlar geliştirilmelidir.

Örgütsel kültürü doğrudan yönlendirmek mümkün olmadığı için değiştirmek de güçtür. Ancak tümüyle bir değişmezlik de söz konusu değildir. Örgüt kültürü örgütün ana hedeflerini desteklemediğinde, örgütün başarısı için itici güç olma özelliğini yitirdiğinde, örgütteki çıkar gruplarını örgütün amaçları doğrultusunda uzlaştıramadığında, örgüt üyelerinin katılımını ve desteğini sağlamadığında, başka deyişle paylaşılan bir değerler bütünü olmadığında değişim zorunludur⁶⁷.

⁶⁶ Bilge Erençül, **Kültür Sihirbazları**, İstanbul : Evrim Yayınevi, 1997,s.347.

⁶⁷ Eren, a.g.e, s.117.

2. BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1. GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE KAPSAMI

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını(yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir⁶⁸.

Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder⁶⁹.

Güçlendirme, çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade eder. Daha geniş anlatımla, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak onları yaptıkları işin sahibi eder yani yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkartır⁷⁰.

Güçlendirme tanımında kullanılan en önemli kavram kendi kendine yetebilme kavramıdır. Bu kavram çalışanın herhangi bir işi yapabileceğine ilişkin inancıdır. Bu kavram, çalışanın geçmiş performansı ve gelecekle alakalı performansını da içine alan motivasyonla ilgili bir kavramdır. Bu sebeple yeterliliğin kazanılması ve pekiştirilmesi zor bir süreçtir⁷¹.

⁶⁸ Koçel, a.g.e., s.414.

⁶⁹ Koçel, a.g.e., s.416.

⁷⁰ Ataman, a.g.e., s.348.

⁷¹ Terence R. Mitchell, "Predicting Self-Efficacy and Performance During Skill Acquisition", **Journal Of Applied Psychology**, vol:79, no:4, 1994, s.506-507.

Günümüzde başarılı yöneticiler, çalışanları güçlendirmenin farklı yollarını araştırmaktadırlar. Onlar şunu bilmektedirler ki, bireyler kendilerini ne zaman güçlü hissederlerse, daha istekli karar almaktadırlar ve işlerinin gereklerine doğru hareket halinde olmaktadır. Günümüzde örgütsel başarı, gücün ne kadarının çalışanlara aktarılabildiğine bağlıdır⁷².

Güçlendirmenin temelinde işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesi vardır. İş fiilen yapan kişi, büyük olasılıkla müşteri ile temas halindedir. Dolayısıyla, güçlendirilen kişi, müşteri istekleri doğrultusunda hemen karar verebilir.

Görüldüğü gibi, güçlendirme kavramı, değişen çevresel koşullarda piyasaya daha çabuk adapte olabilmek ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha kısa sürede cevap verebilmek amacını gütmektedir. Bu amaçla, karar verme yetkisinin en alt kademedeki çalışanlara kadar aktarılması, hem bu amacı gerçekleştirecek, hem de örgütteki kademe sayısını azaltarak örgütün daha esnek olmasını sağlayacaktır⁷³.

Güçlendirme herkesin her istediğini yapması olarak anlaşılmamalıdır. Güçlendirmede amaç, karara en yakın ve uygun bilgiye sahip olan kişinin karar vermesidir⁷⁴. Buradaki anahtar şudur: Hiç kimse işin nasıl geliştirileceğini, işi her gün fiilen yapan kişiden daha iyi bilemez⁷⁵.

2. GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1. GÜÇLENDİRME VE GÜÇ KAVRAMI

Güçlendirme, işgörenlere güç yüklemeyi ifade eder. Güç kavramı uzmanlık gücü, özdeşlik gücü (karizmatik güç), ödüllendirici güç, yasal güç ve zorlayıcı güç

⁷² Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996, s.199.

⁷³ Akdemir, a.g.e., s.199.

⁷⁴ Mitchell Kusy ve diğerleri, "The Human Side of Leadership Promotes The Bottom Line of Organizations", **Manager Update**, vol.9, no.1, USA, 1997, s.39.

⁷⁵ Shari Caudron, "Create An Empowering Environment", **Personel Journal**, Vol.74, Issue 9, September 1995, s.28-36.

olmak üzere karşımıza çıkar⁷⁶. Yasal güç, örgütsel yapıda yöneticilere verilen pozisyonun sonucu olarak elde edilen güçtür. Bu güç yöneticilerin görev, sorumluluk ve hakları ile ilgilidir. Zorlayıcı güçte, örgüt içerisinde iyi performansın her zaman ödüllendirilmesi, bunun yanında disiplinsizlik ve düşük performans gibi durumların ise cezalandırılması sözkonusudur. Bu tür güçlerin kullanılması personelde bir korku yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır. Bu gücün başarılı bir şekilde kullanılması ise liderlerin yetenek, bilgi ve becerisine bağlıdır. Ödül gücü, para, terfi, tanınma gibi personele verilecek ödüllerin kullanılması ile ilgili bir güçtür. Bu tür güçler örgütlerde yöneticilerin kontrolü altındadır. Ödül gücü liderler tarafından personelin performansının artırılması için olumlu bir şekilde kullanıldığında her zaman etkili bir güçtür. Karizmatik güç türü, liderin ün ve karizmasına bağlıdır. Bu tür nitelikler personel tarafından görülen ve kabul edilen, liderin kişiliğine has niteliklerdir. Karizmatik gücün etkililiği, personelin sadakat ve itaatinin artırılması, karizmatik bir güç objesi olarak liderin davranışlarının diğer insanları etkilemesi açısından çalışanlara bir model olmaktadır. Uzmanlık gücü, liderin bilgi, beceri ve tecrübelerinden kaynaklanan güçtür. Personel liderin uzmanlık gücüne inandığında ona karşı olan tutum ve davranışları da daha olumlu ve itaatkar olmaktadır⁷⁷.

Güç kavramı güçlendirilmiş insan oluşturma'nın temel şartıdır. Bu yönden ele alındığında, daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın pozisyon gücünün artırılması, eğitim ve geliştirme ile uzmanlığının sürekli geliştirilmesi, en başta bilgi paylaşımı olmak üzere diğer kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanının verilmesi ve nihayet kendine güvenin ve motivasyonun artırılması ile güçlendirmeyi gerçekleştirme imkanı sağlanacaktır⁷⁸.

2.2. GÜÇLENDİRME VE YETKİ DEVRİ

Güçlendirme, yetki devrinin bir uzantısı olarak anlaşılabilir. Fakat güçlendirme yetki devrinden daha geniş bir anlam ifade eder. Yetki devrinde lider işin sonucundan

⁷⁶ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.626-628.

⁷⁷ Stevan Cavaleri ve Krzysztof Obloj, **Management System (A Global Perspective)**, Words Worth Publishing Company, California, 1993, s.290-291.

⁷⁸ Oya Aytemiz Seymen, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.72.

sorumlu olarak, kendine ait olan hakkı, daha iyi sonuç alabileceği varsayımıyla veya gerekli gördüğü için astlarına devreder. Güçlendirmede, ilgili kişi işi fiilen yapan çalışanın uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini kullanmak, gerekli kararları vermesini sağlayabilmek ve işe karşı tutumunu değiştirmek en kısa tabirle kişiyi işin sahibi haline getirmek vardır⁷⁹.

Güçlendirme ile yetki devri arasında olayın esası bakımından da fark vardır. Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleyişi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir. Yani yetki zaten işi yapanındır⁸⁰.

Çoğu yönetici, yetki devri kavramına sıcak bakmaktadır. Fakat en başta yetki devredecek yönetici bunun gerekliliğine ve yararlarına inanmalıdır. Bu, yetki devrinin başarısı açısından önemlidir. Yönetici yetki devrettiğinde işin sorumluluğundan kurtulamaz. Oysa güçlendirmede, yetki ve sorumluluk tek bir kişide toplanmıştır⁸¹.

2.3. GÜÇLENDİRME VE KATILIMCI YÖNETİM

Genel olarak bir örgütte çalışan insanların, örgütün gidişatı, yönetim politikaları ve diğer işlevlerde söz almalarını ifade eden katılımcı yönetim, daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulmasına hizmet etmek amacıyla geliştirilmiştir.

Çağımızda insanlar, hangi tip örgütte çalışırsa çalışsın, sıradan bir çalışan olmak yerine, bulundukları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. İnsanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak rol alıp, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Kişilerin bu düşüncede

⁷⁹ Seymen, a.g.e., s.74.

⁸⁰ Koçel, a.g.e., s.416.

⁸¹ Canan Çetin, Gürcan Günay, “Yetki Devri Ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs, İstanbul, 2001, s.759.

olmalarının bir çok sebebi bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, kültür düzeyi ve bilgi seviyesinin gittikçe yükselmesidir⁸².

Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir.

Personel güçlendirme anlayışı, çalışanların günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır. Güçlendirilmiş bir işletmede çalışanlar görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler⁸³.

2.4. GÜÇLENDİRME VE MOTİVASYON

Güçlendirmenin motivasyon ile ilgili bağlantısını açıklarken, bazı noktalara dikkati çekmek gerekmektedir. Motivasyon kavramının temelinde, çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneği yaptıkları işlere tam olarak verebilmesi için, örgüt tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır. Dikkat edilirse burada motivasyon kavramının hareket noktası, komuta ve kontrol bakış açısı olup, cevabı aranan soru “çalışanlara ne vermeliyiz ya da ne yapmalıyız ki örgüt için yararlı sayılacak şekilde davransın” sorusudur. Yani burada davranışın nasıl kontrol edileceği ya da yönlendirileceği esastır. Nitekim motivasyon teorileri, kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği ya da yönlendirileceği hususunda geliştirilen teknikleri açıklamaktadır.

Oysa güçlendirme kavramının hareket noktası personel yönetimi bakış açısından çok insan kaynakları bakış açısidir. Cevabı aranan soru şudur: “çalışanın kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için örgüt neler yapmalıdır” .

⁸² Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, Yayın no:271, İşletme dizisi no:33, s.381.

⁸³ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.23-25.

Yani güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işi yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder⁸⁴.

2.5. GÜÇLENDİRME VE İŞ ZENGİNLEŞTİRME

İş zenginleştirmede yapılan işle ilgili yetki- sorumluluğun artırılmasıyla çalışanların kendilerini işe daha fazla vererek işin sıkıcı olmaktan kurtulması amaçlanır. İş zenginleştirme bir çok yönden güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden farklıdır. İş zenginleştirme çalışanın yaptığı iş ile sınırlı, güçlendirme çalışanın tüm hayatını kapsayacak şekildedir⁸⁵.

3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ORTAYA ÇIKMASINA YOL AÇAN YENİ YÖNETİM TEKNİKLERİ

3.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi, üst yönetimin liderliğinde tüm çalışanların aktif katılımını sağlayan, tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, sürekli gelişmeyi hedefleyen, maliyetleri düşürürken, verimlilik ve karlılığı artırmayı amaçlayan çağdaş bir yönetim biçimidir⁸⁶.

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel taşlarından bazıları şu şekilde sıralanabilir⁸⁷:

-Çalışanların, örgütü kendi işyerleri gibi görmesini ve benimsemesini sağlamak,

⁸⁴ Koçel, a.g.e., s.416-417.

⁸⁵ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, çeviri: Ayşe Sevgi Öztürk, Eskişehir: Etam Yayınları, 1994, s.73. Gretchen M. Spreitzer, "Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment", **Academy Of Management Journal**, vol:39,no:2,1996, pp.483.

⁸⁶ Mehmet Şahin, **Üretim Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset, 1998, s.277.

⁸⁷ Oygur Yamac, **Kalite Odaklı Yönetim**, Kalite Dizisi No:1, İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998, s.175.

- Sürekli gelişmeyi esas almak,
- Öğrenmeyi Öğrenmek,
- Güven ortamını yaratmak,
- Toplam Kalitenin özünde insanı bulundurmak.

Toplam Kalite Yönetiminin başarısı için gerekli olan bu temel taşlar, ancak örgüt içinde çalışanların güçlendirilmesi sayesinde sağlanabilecektir.

Güçlendirme, Toplam Kalite yönetiminin adeta kalbidir⁸⁸. Deming’e göre, Toplam Kalite Yönetimi’nde başarı, çalışanların güçlendirilmesine bağlıdır. Cardy de ABD’de güçlendirme programlarının Toplam Kalite Yönetimi ile güçlü bir şekilde bağlantılı olduğuna ve başarı-başarısızlıkta önemli bir etken olduğuna dikkat çeker⁸⁹.

Güçlendirilen çalışanlar, Toplam Kalite Yönetimi’nin başarısını kalite problemlerine dikkat çekerek, işlerini yaparlarken kullandıkları metotları sürekli geliştirerek çalışmalarını desteklerler. Güçlendirme çalışmaları, çalışanlara yöneticilerin önceden aldığı kararları değiştirme yetkisi vererek onların daha doğru iş yapmalarını, işi anlamak için gerekli eğitimi almaları için destekler⁹⁰.

Toplam Kalite Yönetimi’nin hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlar yönlendirici olmalı, iç ve dış çevreyi dikkate almalı ve güçlendirilmiş olmalıdırlar⁹¹.

Toplam Kalite Yönetimi’nin başarılı olabilmesi için, örgüt kültürünün bu konseptte uygun olması gerekmektedir. Bu konseptte uygun olmayan örgütsel kültüre sahip işletmelere adapte edilmeye çalışan kalite çemberlerinin, sonunda başarısızlığa uğrayacağı kesindir.

⁸⁸ John Ivancevich, P.Lorenzi and others, **Management Quality and Competitiveness**, Irwin,1994, s.262.

⁸⁹ Tracey H. Sigler, Christine M. Pearson, “Creating An Empowering Culture:Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions Of Empowerment, **Journal Of Quality Management**, Issue:5, 2000,s.27-28.

⁹⁰ Sigler, Pearson, a.g.e., s.28.

⁹¹ H.Tutar, “Reorganizasyon ve Değişim Mühendisliği”, **Başak Ekonomi Dergisi**, Eylül-Ekim 12 Temmuz Perşembe, 2001, s.13.

Bir organizasyonda kararları sadece seçilmiş birkaç kişi veriyorsa ve diğer çalışanların bu kararlara herhangi bir katkıları bulunmuyorsa; o organizasyonda kalite çemberlerini uygulamak imkansızdır⁹².

3.2. YALIN YÖNETİM (LEAN MANAGEMENT)

Yalın yönetim kavramı, 1990'da yayınlanan “Dünyayı değiştiren Makina” kitabının yazarları J.P Womack, D.T. Jones ve D. Roos tarafından, yönetsel ve örgütsel alanda, Japonların otomotiv sektöründe yarattıkları “Devrim” olarak ifade edilmiştir⁹³.

Yalın Yönetim, adına uygun olarak “azla çok yapmak” sanatı biçiminde tanımlanabilir. Yönetimde her türlü fazlalıktan arınmak, yalın yönetimin felsefesidir. Yalın yönetim, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp, geriye kalanların devamlı bir iş akış düzenine konması ve bu düzenle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek, sürekli gelişme için çaba göstermesiyle örgütün gelişebileceğini öngören bir felsefedir.

Bu yaklaşım gereğince, örgütlerin sahip olduğu insan gücü, yer, zaman ve tüm üretim faktörlerinin ve bu üretim faktörlerine ilişkin tüm harcamaların yarısı ya da daha azıyla mal ve hizmet üretimini gerçekleştirebileceği öngörülmektedir⁹⁴.

Yalın örgütte katılıma dayalı yönetim biçimi esastır. Kademe sayısı azaltılmıştır ve kendi kendini yöneten takımlar halinde çalışma anlayışı geliştirilmiştir. Yalın üretimde çalışanlar çok yönlü olarak çalıştıklarından, sürece katkıları da artar. En alt kademeye kadar yönetim sorumluluğu devredildiği için, yönetime katılma oranı da artmıştır⁹⁵. Yalın örgütlerde, yalnız bir işi yapan çalışanlar yerine birden fazla işi yapabilen güçlendirilmiş çalışanlar gerekmektedir. Gerektiğinde süreç içindeki işlerin

⁹² Larry Smeltzer, Ben Kedia, “Knowing The Ropes: Organizational Requirements for Quality Cicles”, **Business Horizons**, Temmuz-Ağustos 1985, s.30-31.

⁹³ Zeynep Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s.83.

⁹⁴ Mustafa Paksoy, “İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 2000, s.515.

⁹⁵ Yamak, a.g.e., s.74-75.

çoğunu yapabilecek beceriyle donatılmış, kalifiye insan gücü, bu yapının en önemli gücünü oluşturur⁹⁶.

Yalın organizasyonlarda sıfır hiyerarşi vardır. Kademeler azdır. Kademe azaltmanın amacı, işletme yönetimini daha yalın hale getirmektir. Kademe azalması sonucu, aradaki kademeler mümkün olduğunca aradan kalkacak ve buralardaki işler personel arasında yeniden dağılacaktır. Böylece karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafe kısılacak hatta müşteri ile fiilen karşılaşan personelin karar verme gücü artırılarak, müşteri isteklerine hemen ve yetkili olarak cevap vermesi sağlanmış olacaktır⁹⁷.

3.3. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Öğrenen örgüt kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmektir. Bu kavram, örgütlerin insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamalarını sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ileri sürmektedir⁹⁸.

Öğrenmeyi teşvik etme, açık iletişim, çalışanların yetiştirilmesi geliştirilmesine önem verilmesi, bilgiye zamanında eksiksiz ulaşarak yararlanmak öğrenen organizasyonlarda son derece önemlidir. Öğrenen örgütlerde üst düzey öğrenme, deneme-yanılma, beceri geliştirme ve vakıf olma yoluyla gerçekleşir⁹⁹.

Örgütler, devamlı olarak gelişmeleri gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar. Çünkü bunu gerçekleştiremezlerse mutlaka başarısız olacaklardır. Geçmiş deneyimlerden öğrenme, başarılı olanları takip etme ve içinde bulunduğu çevreye uyum sağlama gibi yeteneklerini sürekli geliştiren örgütler başarılı örgütlerdir. Örgüt yeni denemeleri teşvik etmelidir. Çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi, etkili iletişim

⁹⁶ Yamak, a.g.e., s.78.

⁹⁷ Koçel, a.g.e., s.431.

⁹⁸ Koçel, a.g.e., s.434.

⁹⁹ Seymen, a.g.e., s.74.

imkanlarının geliştirilmesi, genel amaçların tüm çalışanlarca kabul edilmesi ve iyi bir liderliğin varlığı, öğrenmek ve başarılı olmak isteyen örgütler için zorunlu şartlardır¹⁰⁰.

Öğrenmenin sonucu iyileşme, bilginin artmasıdır. Organizasyonel öğrenme, organizasyonel değişim demektir. Örgütün çevreye uyum sağlaması, çevre şartlarını yansıtan bilgi üretmesini ve bilgiye uygun değişime girmesini gerektirir. Örgütsel öğrenmenin bir başka yolu planlı öğrenmedir. Burada amaç, öğrenilecekleri planlama değil, öğrenme sürecini planlama ve geliştirmedir. Artık, artan rekabet ortamında yöneticilerin tek başlarına biliyor olmaları yetmemektedir. Tepe kademedan tüm alt kademelere kadar tüm çalışanların öğreniyor olması ve öğrendiklerini de uygulayabiliyor olmaları önem taşımaktadır¹⁰¹.

Öğrenen örgütlerin güçlü kültürel özelliklere sahip olduklarını kolaylıkla anlayabiliriz. Çünkü öğrenen örgütler, bilgi temellidirler; bilginin niteliği ve niceliğindeki artışın olumlu etkileri, örgütsel kültürün dayandığı varsayımların içerdiği belirsizliğin gelecek için taşıdığı riskleri azaltmaktadır. Bu ise, kültür tarafından etkilenen yapısal işleyiş ve izlenecek stratejilerin başarı olasılığını artırmaktadır. Öğrenen örgüt kültürünün dayandığı sağlam varsayımlar altında inanç ve değerler, gerçekçi olarak oluşmalarıyla daha ön plana geçmektedir. Kısaca öğrenen örgüt kültürü içerisinde temel değer “bilginin önemi”, temel inanç ise “sürekli gelişme ve yenilikçilik için öğrenme gereksiniminin karşılanması”dır¹⁰².

Öğrenen örgütlerde kültürün, kendine özgü güçlü karakteristik özelliklerinin her organizasyona uyarlanabileceğiyle ortaya konulabilen önemli bir yeri vardır. Buna ek olarak öğrenen örgütler için kültürün, “güç kaynağı olması” ve “yapıyı etkilemesi” ile belirginleşen önemi üzerinde de durmakta fayda vardır¹⁰³.

¹⁰⁰ W.Dale Compton, **Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi**, Çeviri: O.Gülerdem, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.244.

¹⁰¹ A.Özel, **Öğrenen Organizasyonlar**, milliyet.com.tr/Isyosam/000917/HaberIso2/Html, 10.07.2001, s.1.

¹⁰² David A. Garvin, “Building a Learning Organization”, **Harvard Business Review**, (Temmuz-Ağustos 1993), s.80-81.

¹⁰³ İbrahim Pınar, “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 28, Sayı:2, İstanbul, Kasım 1999, s.39-40.

Kültürün Güç Kaynağı Olması:

Başarılı küresel yönetici strateji ve yapıyı yönetmek için gereken düşünce yapısı özelliklerine ek olarak, şirket kültürü ile de uyum sağlamalı ve kontrolle esnekliğin birbirine zıt güçlerini dengeleyen bir düşünce yapısına sahip olmalıdır¹⁰⁴.

Örgütsel kültür, örgütün somut varlıkları ve yeteneklerinin etkinliğini artırmanın ötesinde, bu unsurların gelişim yönü ve hızını belirlemesi bakımından aslında örgütlerin en başta gelen güç kaynağıdır. Organizasyonların soyut varlıklarını ve yeteneklerini oluşturan entelektüel sermaye dediğimiz bilgi birikimiyle tüm tedarikçilerin, dağıtıcıların ve çalışanların becerileri ve uygulamaya yönelik bilgileri örgüt kültürünün bir fonksiyonu olarak oluşmaktadır.

Öğrenen örgüt felsefesinin başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için, bilgiye yeni değerler katan uygulamalarla gelişmenin sağlanabileceği yolunda tüm katılımcılarda ortak bir bilinç oluşumu gerekmektedir. Bu bakımdan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer ve inançları ifade eden kültür, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gereken zemini hazırlar ve ulaşılan başarılı sonuçların bir kaynağı olarak örgütlere güç sağlar.

Kültürün Yapıyı Etkilemesi:

Öğrenen örgütlerin kültürel karakteristiklerinin özünde geleceğe yönelik olarak sürekli bir gelişme amacı yatmaktadır. Bu amaç etrafında inançlı bir katılım gerçekleştiren tüm çalışanlar, “Niçin, biz bu işi bu yol ile yapıyoruz?” ve “Yaptığımız işleri nasıl daha iyi yapabiliriz?” sorgulamasına dayalı bir bilinçle, uygulamayla bütünleşmişlerdir¹⁰⁵.

Öğrenen örgüt yapısının işlerliği için gerekli olan organik yapısal özelliklerin, çalışanların güçlendirilmesini de içeren bir biçimde sağlanabilmesi ve serbest haberleşmenin gerçekleştirilmesi için; sistem anlayışı etrafında şekillenmiş, açık ve

¹⁰⁴ Stephen H. Rhinesmith, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, çev. Gülden Şen, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000, s.39.

¹⁰⁵ Edgar E. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Second ed., Jossey-Bass, San Fransisco, 1992, s.120.

paylaşımçı bir bilgi temelli örgüt ikliminin oluşturulması şarttır. Öğrenen örgütlerdeki yapı ve kültür ilişkisi ile ilgili sonuç olarak; “öğrenen örgütün gerektirdiği yapı ve uygun stratejilerin, öğrenen örgüt kültürüne dayalı olarak oluştuğunu” açıklıkla söyleyebiliriz¹⁰⁶.

Öğrenen örgütleri oluşturan kültürel özellikler birbirinden bağımsız değildir ve aralarında çok yönlü ve karşılıklı ilişkiler söz konusudur. “Sistemsel düşünce anlayışı” diğer tüm özelliklerin birbiriyle etkileşimlerinde bir köprü fonksiyonu sağlamaktadır.

İyi uyarlanmış küresel örgüt kültürünün rekabet avantajlarından biri de gerektiğinde bir rakibin saldırısını göğüslemek için yerel stratejiden küresel stratejiye geçişte esnekliktir. Küresel bir kültürü yerel gereksinimlere uyarlamak nispeten kolay ama yerel açıdan duyarlı bir kültürü küresel gereksinimlere uyarlamak çok daha güçtür¹⁰⁷.

Sonuç olarak öğrenen örgüt kültürünün özellikleri şunlardır¹⁰⁸:

- Sistemsel düşünce anlayışı,
- İnsan odaklı, açık ve eşitlikçi kültürel özellikler,
- Geçmiş tecrübelerden öğrenme,
- Müşteriye odaklanma ve kıyaslama çabaları ile dış kaynaklardan öğrenme uygulamaları,
- DeneySEL bakış: Çeşitli kaynaklardan edinilen bilgilerin bir laboratuvar ortamında uygulamayla bütünleştirilmesi sağlanır.
- Sürekli eğitim,
- Bilgiyi paylaşmak’tır¹⁰⁹.

¹⁰⁶ Pınar, a.g.e., s.42-43.

¹⁰⁷ Rhinesmith, a.g.e., s.131.

¹⁰⁸ Pınar, s.36.

¹⁰⁹ Pınar, s.37.

3.4. KÜÇÜLME (DOWNSIZING)

Organizasyonların büyümesi ve küçülmesi olayı veya genel ifadesi ile “ölçek” konusu işletmeciliğin önemli konularından birisi olmuştur. Büyüme, organizasyon için “sağlık” göstergesi; küçülme ise “hasta” olan bir organizasyonun iyileştirilmesi için alınan bir önlem olarak ele alınmıştır. Ancak son yıllarda “Küçüklük iyidir”(small is better) adeta bir kural haline gelmiştir. Küçülme (downsizing) olarak ifade edilen olay, işletmelerin rekabet gücünü artırabilmek için başvurdukları bir uygulama olmuştur.

Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltma anlamındadır. Bu anlamda küçülmenin amaçları olarak maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek, iletişimdeki bozulmaları azaltmak, daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek, işletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, güçlendirmeyi hızlandırmak, verimliliği artırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi artırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek sayılabilir¹¹⁰.

Ancak küçülme olayının bünyesinde birtakım sorunları taşıdığını da belirtmek gerekir. En önemli sorun, personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğüdür. Personelin moralini bozması, işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı artırması küçülme uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılmasını zorunlu kılmaktadır¹¹¹.

3.5. KADEME AZALTMA (DELAYERING)

Kademe azaltma (delayering) ise, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak amacını taşımaktadır. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, işler personel arasında yeniden paylaştırılacak ve büyük olasılıkla iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi, hem organizasyonu daha yalın hale getirmek hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Bu halde kademe azaltma, reengineering ve

¹¹⁰ Koçel, a.g.e., s.428-429-430.

¹¹¹ Koçel, a.g.e., s.430.

güçlendirme birlikte kullanıldığında, müşteri ile fiilen karşılaşan personelin karar verme gücü artırılarak, müşteri isteklerine hemen ve yetkili olarak cevap vermesi sağlanmış olacak ve cevap süresinin kısaltılmış olması, günümüz koşullarında önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Kademe azaltmak suretiyle organizasyonların daha basık ve yatay hale gelmeleri, hem Klasik teorinin temel kavramı olan “yönetim alanı”nı genişletmekte, hem de yine Klasik teorinin “yetki devri” kavramı yerine “güçlendirme-empowerment” kavramını ortaya çıkarmaktadır¹¹².

3.6. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ (RE-ENGINEERING)

Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması olarak tanımlanmaktadır¹¹³.

İşletmede oluşan örgüt kültürü yeni bir düzen kurulmasıyla şekil değiştirecek ve örgüt kültürüne bağlı olarak yeni normlar söz konusu olacaktır. Toplumun gelişmişlik düzeyi, alışkanlıkları, tüketim davranışları, gelenekleri değişime karşı çıkmalarına neden olabilir. İnsanlar işlerinde çalışırken işlerini alıştıkları şekilde yapmak isterler. Her değişim yeniden yapılanma gibi radikal olmasa da çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Yöneticinin değişmesi bile yeni yöneticinin yönetim felsefesinden dolayı merak ve korku yaratır. Yeniden yapılanma faaliyetlerinde her bölüm yer almalıdır. Yeniden yapılanma faaliyeti gerçekleştirilirken her bölümün temsilcilerinin yer alacağı ve böylelikle her bölümün temsil edileceği ve yeniden yapılanma hareketine katılabileceği bir ortam yaratılmış olur. Böylelikle herkesin katılması ile görüş birliği sağlanmış olur.

¹¹² Koçel, a.g.e., s.431.

¹¹³ M. Hammer ve J. Champy, (Çev:Sinem Gül),**Reengineering The Corporation: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Sabah Yayınları, İstanbul: 1999, s.20.

Klasik örgüt yapılarıyla yenilik yapmanın, eski düzene göre yeni bir plan yapmak kadar başarısızlık getirecek bir eylem olduğu ortadadır. Sorunları aşmak ve sektörde başarı sağlamak otokratik ve tepeden yönetim biçimi ile mümkün olmamaktadır. Katılmalı yönetimin bir uygulaması olarak ekipler çeşitli şekillerde örgütlerde kullanılmaktadır. İşletmeler hedeflerine ulaşmak istediklerinde uzun basamaklı ve bürokratik yapıda başarılı olamazlar. Ekipler, süreçlerin iyileşmesine katkıda bulunabileceklerdir. Bunu sağlamaları daha önce verilen işleri yerine getiren kişiden kendi işini organize eden ekip üyesi haline dönüşmesi ile gerçekleşecektir. Üst yönetimin her türlü yönetim faaliyetinde yetkili ve aynı zamanda sorumlu olduğu sistemden, ekip üyelerinin kendi işinde yetkili ve sorumlu olduğu sisteme geçiş gerekmektedir. İşletmelerde, ileri bilgi teknolojilerinin uygulanması ile bilgiye erişim zamanının kısaltılması gerekir. Bu bilgilerin elde edilmesi kadar güçlendirilmiş ekiplerin işletme süreçlerinde yenilik yapmaları da kaçınılmazdır¹¹⁴.

4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI

Başarılı bir güçlendirme, çalışanların verimliliğini artıracak, iş sonuçlarından sorumlu olan astların yetki ve sorumluluklarını belirleyerek kendilerini geliştirmelerini sağlayacaktır. Personel güçlendirme başarı ile uygulandığında şu yararları getirecektir:

4.1. ÇALIŞANLARDAN SAĞLANAN VERİMLİLİK VE KALİTE KAZANÇLARI:

Ön büro çalışanları güçlendirildikleri takdirde, örgütün diğer çalışanlarına örnek olacaklar ve böylece tüm çalışanlar kendi inisiyatiflerini ortaya koyarak, örgütün kalite ve verimliliğini artıracaklardır. Güçlendirilmediklerinden dolayı işlerini değiştirmek isteyen çalışanlar olabilmektedir. Güçlendirilmiş çalışanların daha üretken,

¹¹⁴ Özalp, a.g.e., s.415-425.

daha pozitif, işlerine ve örgütlerine daha bağlı olduklarını vurgulayan bir çok örneğe rastlamak mümkündür¹¹⁵.

Ayrıca güçlendirme ile karar verme yetkisi arttırılan çalışanların rol tanımıyla ilgili stres kaygıları azalır, görevlerin paylaşımı ve güven ortamı sağlanır. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olur. Çalışanların artan eğitim ve refah düzeyine uygun bir çalışma ortamı yaratılır. Aynı zamanda çalışanların yetenekleri, yaratıcılıkları önemli ölçüde artar¹¹⁶. Personel güçlendirme, çalışanların kendilerini yetenekli inisiyatif sahibi, yerinde karar alabilen ve kontrolü eline alabilen bireyler olarak hissettikleri bir ortam oluşturur. Bu sayede güçlendirilmiş çalışanların motivasyonları artar. Güçlendirmenin çalışanlar açısından diğer bir olumlu yönü, enerjilerini üstlendikleri hedefe harcadıklarından dolayı aktif bir sorun çözücü haline gelmeleridir. Güçlendirilmiş personel daha esnektir ve kilit anlarında alternatif yolları deneyerek çözüme ulaşır; monotonlaşmış işlerin sıkıcılığını gidermek için çeşitli yöntemler geliştirir. Yani yöneticinin yardımı olmadan bir çok şey başarır¹¹⁷.

4.2. GÜÇLENDİRMENİN YÖNETİCİLERE SAĞLAYACAĞI VERİMLİLİK ARTIŞLARI:

Güçlendirmenin diğer bir belirgin yararı, yönetimin verimliliğinin artmasıdır. Çünkü yöneticiler, oldukça nitelikli, becerikli, istekli çalışanlarla, güvenli ve şeffaf iletişimle nitelendirilen bir çevrede, güçlendirilmiş çalışanlarına görevlerini devrettiklerinde, idari ve yönetim görevlerine daha az zaman harcayarak, iş planlama ve çalışanları geliştirme gibi katma değeri yüksek stratejik faaliyetleri için daha fazla zaman ayıracaklardır¹¹⁸. Çalışanlar güçlendirme ile kendini geliştirme ve gerçekleştirme imkanı yakalarken, yöneticiler de rutin işlerin yükünden kurtulmaktadırlar¹¹⁹. Ayrıca

¹¹⁵ Sharafat Khan, "The Key To Being a Leader Company: Empowerment", **Journal For Quality and Participation**, January/February, 1997, Vol: 21, No:1, s.46.

¹¹⁶ Ataman, a.g.e., s.350.

¹¹⁷ Curtis W.Cook, Phillip L. Hunsaker, Robert E.Coffey, **Management and Organizational Behavior**, Second Edition, Irwin McGraw-Hill,1997, s.244 -246.

¹¹⁸ Khan, a.g.e., s.46.

¹¹⁹ Eren, Alphan, Engin, a.g.e., s.58.

güçlendirilmiş personel, hedefe ulaşması için yapması gereken görevi benimser ve ulaşmak istediği hedefe tüm enerjisiyle bağlılık gösterir¹²⁰.

4.3. ÖRGÜT GENELİNDE SAĞLANACAK VERİMLİLİK ARTIŞLARI:

Çalışanlar güçlendirildiklerinde, diğer bölümlerle uyum halinde birbirlerine engel olmadan, biri diğerini takım arkadaşı olarak görerek çalışırlar. Güçlendirilmiş çalışanlardan oluşan takımlar, satın alma, muhasebe, üretim programlama, stokları yeniden düzenleme sistemlerini modernize etmek için çalışabilirler.

Etkin şekilde kurulmuş, yönlendirilmiş ve örgütlenmiş takımlar, örgüt içinde meydana gelebilecek çatışmaları azaltabilir, iletişimi geliştirebilir, güven oluşturabilir ve verimliliği maksimum düzeye getirebilirler¹²¹.

Ayrıca güçlendirmenin uygulandığı bir örgütte çalışmanın esnekliği artar, daha hızlı ve etkin kararlar üretilir, iç ve dış müşteri tatmini artar, bilgi teknolojisinden daha iyi yararlanılması mümkün olur¹²².

Acar Baltaş, “Ekip Çalışması ve Liderlik” isimli eserinde çalışanları güçlendirmenin örgütlere sağlayacağı yararları şu şekilde sıralamıştır¹²³:

- İş veriminin artması,
- Çalışanların sorumluluklarını bizzat kendilerinin üstlenmesinden dolayı, işlerin belli bir süre içinde daha kaliteli yapılması,
- Çalışanların daha fazla inisiyatif ve sorumluluk sahibi olması,
- Yüksek derecede işbirliği ve takım çalışması,
- İş tatmininin yüksek düzeye çıkması,

¹²⁰ Cook, Hunsaker ve Coffey, a.g.e., s.246.

¹²¹ Khan, a.g.e., s.46.

¹²² Ataman, a.g.e., s.350.

¹²³ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 2.Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2001,s. 145.

- Örgüt yöneticilerine, önemli işlerini yapabilmek için daha çok zaman bırakması (vizyon, strateji belirleme, rekabette farklılık doğuracak yaratıcı kararların alınması gibi işlevlerin yerine getirilmesi için)

- Maliyet tasarrufu,
- Rekabet avantajı.

Bowen ve Lawler, hizmet sektöründe çalışanları güçlendirmenin örgüte sağlayacağı yararları şu şekilde sıralamıştır¹²⁴:

- Hizmet dağıtımını esnasında müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme,
- Hizmetten memnun olmayan müşterilere de hızlı cevap verebilme,
- Çalışanların yaptıkları işler hakkında kendilerini daha iyi hissetmeleri,
- Çalışanların müşterileriyle daha sıcak ve istekli bir ekilde iletişim halinde olmaları,
- Güçlendirilmiş çalışanların, daha iyi hizmet üretme fikirlerini ortaya koyma açısından birer kaynak oluşturmaları,
- Örgütün müşterileri elde tutma ve reklamlar için yapacağı harcamaların en aza inmesi (bunun sebebi çalışanların müşterilerle sıkı bir bağ oluşturmalarıdır.)

5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN RİSKLERİ

Personel güçlendirme, ciddi bir şekilde ele alınmalıdır. Personel güçlendirmeye örnek olarak verilebilecek bazı riskler aşağıda belirtilmiştir ancak risklerin belirtilenlerle sınırlı olmadığı bilinmelidir.

¹²⁴ David E. Bowen ve Edward E Lawler, “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When”, **Sloan Management Review (Spring)** , 1992, s. 33-35.

- Yöneticiler, problemlerin tanımlanması ve çözüm önerilerinin ortaya konulması, verimlilik artışının sağlanması ve iş ortamına yenilik getirilmesi yönünden çalışanlara fazla bağımlı hale gelebilmektedir.

- Yöneticiler daha fazla görüşme ve tartışma yapmak durumunda kalacağından daha az emir verir hale gelmesi gerekecektir. Böylece yöneticilerin tartışma ve görüşme becerisi kazanması çok daha önemli hale gelmektedir.

- Güçlendirme uygulamalarının yeni başladığı dönemlerde biraz daha az rekabetçi olma eğilimi vardır ve bu nedenle örgütlerin bir çoğunda rekabet kültürünü azaltıcı yönde etki yapabilir. Fakat bir süre sonra güçlendirme kavramı daha iyi anlaşıldığı zaman ve güçlendirmenin yöneticilerle olan bağlantısı, çalışanların ve müşterilerin örgüte olan bağlılıklarıyla ve dış rekabet konusuyla ilişkisi ortaya konuldukça istenen seviyeye ulaşılacaktır.

- Çalışanların sahip olmaları gereken yeteneklerinden dolayı, daha küçük boyutlu örgütlerdeki bazı çalışanlar, etkili/verimli çalışma zorluğu gösterecektir. Bu durumda olan çalışanlar diğerlerinden daha fazla gelişme gayreti göstermek zorunda kalacaklardır.

- Yöneticiler ve çalışanlar, güçlendirmeyi aynı şekilde algılamalı ve tanımlamalıdır. Aksi takdirde, hedefler, yöntemler, değerler ve gerçekler konusunda çatışmalar bunu takip edecektir. Böylece örgüt faaliyetlerinden olumlu sonuç almaya dönük olarak yapılan güçlendirmeyi destekleyici çalışmaların etkisi azalacaktır¹²⁵.

¹²⁵ Khan, a.g.e., s.47.

3. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ

1. YÖNETİCİ BOYUTU VE PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PAYLAŞILAN BİR KAYNAK OLARAK GÜÇ

Günümüz organizasyonlarında güç, yöneticilerden çalışanlara doğru kaymaktadır. Gerçekten de günümüz çalışanları, geçmiş zaman yöneticilerinin uyguladıkları geleneksel, otoriter yönetim tarzıyla yönetilmemektedirler. Bu yönetim tarzının yerine, gücün, kendi kendine karar alabilen yönetimin alt basamaklarındaki takım üyelerine geçtiği bir yönetim tarzı uygulanmaktadır. Yapılan bir araştırmada, CEO'lardan 10 yıl önce sahip oldukları güç ile şimdi sahip oldukları güç arasında mukayesede bulunmaları istenmiş ve CEO'ların sadece %19'luk kısmının şu anda 10 yıl öncesine göre daha fazla güce sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Tepe yöneticilerinin %36'lık kısmı aynı miktarda güce sahip olduklarını belirtmiştir. En geniş yüzdeye sahip olan grup ise - %42 – daha az güce sahip olduklarını belirtmiştir.

Bu durum, güçlendirme fikriyle uyum sağlamaktadır. Güçlendirme, sorumluluk ve yetkinin yöneticilerden çalışanlara doğru aktarılmasıdır. Uzun yıllar, çalışanlar “Müdürüm böyle yapmamı emrettiği için yaptım” özrünün altına sığınmışlardır ancak güçlendirme uygulandığında bu durum daha fazla geçerliliğini sürdüremeyecektir.

Güçlendirme, çalışana sadece yöneticinin yaptığı görevi yerine getirmesi için fırsat vermek değildir. Aynı zamanda, organizasyonun amaçlarına ulaşması için gereken bilgilerin kendisiyle paylaşılmasıdır. Şunun altını çizmek gerekir: *Çalışanları başarıyla güçlendirmenin anahtarı, uzmanlık bilgisini paylaşmaktır(geçmişteki bilgiyi saklama uygulamasının aksine)*. Bugünün yöneticileri, atalarına göre daha açıktırlar. Daha iyi

kararların alınacağını düşünerek, bilgiyi paylaşıp yayarak astlarını güçlendirmeye sıcak bakmaktadırlar¹²⁶.

Güçlendirme yaklaşımı gücün paylaşıldıkça arttığını savunan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre yöneticiler astlarına kendi kendilerine hareket edebilmeleri için gerekli olan otorite ve eğitimi sağlarlar. Bunun sonucunda çalışanlar kendilerini işin bir parçası olarak görürler, yüksek bir iş tatmini hissederler ve yöneticilerinin amaçlarını daha çok desteklerler¹²⁷.

Modern organizasyonlar yalınlığa doğru giderken ve yönetim kademelerini azaltırken personel güçlendirme çok daha önemli hale gelmektedir. Gücün paylaşılması personelin işi başarıyla yapabileceğine dair inancını temel alır. Personel güçlendirme savunulması kolay ancak uygulanması zor bir yaklaşımdır¹²⁸.

Tahmin edilebileceği gibi, güçlendirme basit bir evet-hayır seçimi değildir, bir mevkii sorunudur. Bir tarafta sürekli etrafındakileri kendine bağımlı kılan yöneticiler ve inisiyatif alamayan, almaya korkan çalışanların olduğu işletmeler vardır; diğer tarafta bunun tam aksine etrafındakilere bağımsızlık sağlarken daima yanlarında olduklarını hissettiren yöneticiler ve kendi işini kendi halledebilecek kabiliyette, rahat inisiyatif alan çalışanların olduğu işletmeler vardır. Çalışanların güçlendirildiği bir işletmede üstler bir patron olarak değil bilgi ve deneyimleriyle takımlarını yönlendiren bir kolaylaştırıcı veya eğitmen olarak davranma eğilimindedirler. Tokyo’da yazıcı ve ofis araçları satan büyük bir şirketin yöneticisi durumu şöyle açıklamıştır: “Çalışanlarınıza sözünüzü geçirebilmeniz için onlara haklı olduğunuzu ispatlamanız gerekir.”

Geleneksel yöneticiler çalışanlara neyi, nasıl, ne zaman yapacağını söyler. Güçlendirilmiş çalışanların yöneticileri ise, çalışanların problemi çözmeleri için soru sormaya eğilimlidirler ve onların kararları kendi başlarına almalarına izin verirler.

¹²⁶ J. Greenberg and R.A. Baron, **Behavior In Organizations**, Seventh Edition, Prentice Hall, 2000, s.418-419.

¹²⁷ Judith R.Gordon, **Organizationa Behavior: A Diagnostic Approach**, 5th Edition, Prentice Hall International, Inc., 1996, s.363.

¹²⁸ Nelson and Quick, a.g.e., s.345.

Fakat uygulamayla ilgili bu açıklamalar sizin deneyimlerinle uyuşmadıysa endişelenmeyin. Çünkü yöneticilerin çoğu kontrolü elden bırakmaktan çekinmektedir. Bu nedenle de güçlendirilmiş personel bir çok işletmede azınlık olarak kalmaktadır¹²⁹.

1.2. ETKİLİ YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ

Yapılan bir araştırmada etkili yöneticileri daha az etkili olan yöneticilerden ayıran 6 özellik ortaya konulmuştur. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

-İletişim: Etkili yöneticiler, çalışanlardan beklentilerini açıkça ortaya koyabilmektedirler, yani bu beklentilerini astlarına açıkça ifade edebilirler.

-Yönetim odağı: Etkili yöneticiler yönetim rollerinde iş tatminine sahiptirler ve güçle ve karmaşa ile ilgili konuların üstesinden gelmişlerdir.

-Üretim: Etkili yöneticiler üretimde yüksek performans bekledikleri konusunda kesindirler.

-İnsan: Etkili yöneticiler, empatiyle üretim ve performans arasında ayrıca çalışanların gelişme ve ilerlemesi arasında dengeyi kurarlar.

-Kontrol: Etkili yöneticiler, çalışanların performanslarını tutarlı bir şekilde ve periyodik olarak görebilecekleri ve denetleyebilecekleri bir sisteme sahiptirler. Böylece çalışanların, beklediği performansı gösterip göstermediğine karar vermesini sağlar.

-Geri besleme: Etkili yöneticiler, çalışanların performanslarının olumlu ve olumsuz kısımlarını hesaba katarak devamlı ve düzenli geri besleme sağlarlar. Yine geri besleme de en başta belirlenen beklentiler üzerine kurulmuştur.

Etkili bir yönetici olabilmek için sayılan karakteristiklerdeki gücü artırmak gerekmektedir¹³⁰.

¹²⁹ Greenberg and Baron,a.g.e., s.419.

¹³⁰ D.Jamieson and J.O'mara, **Managing Workforce 2000**, Jossey-Bass Publishers, 1991,s.160-161.

1.3. DEĞİŞEN İŞGÜCÜNE BAĞLI OLARAK BECERİLERİ GELİŞTİRME

Değişen işgücünün yöneticileri, yeni yönetim becerileri geliştirmek için sorumluluk almalıdırlar ve bu becerilerini uygulamaya koymalıdırlar. Ek olarak, bu becerilerini, ileri görüşlülüklerini, güçlerini tüm organizasyondaki değişim için kullanmalıdırlar. Farklılaşan işgücü ile organizasyonun bütünü arasında bir bağ kurmalıdırlar. Bu bağ kurabilmek için, üstteki yöneticileri ve aynı seviyedeki yöneticileri etkilemeli, organizasyon politikasındaki ve sistemdeki değişimi savunmalıdır. Bu yöneticiler, organizasyonun misyonunu ve amaçlarını hesaba katarak değişimi etkilerler.

Yazarlar, iyi bir yönetimin temelleri olarak 5 beceri tanımlamaktadırlar. Tanımlanan bu 5 beceri yönetim geliştirme programının özünü oluşturmaktadır¹³¹.

Yöneticiler, uygulamalarını analiz ettiklerinde, zayıf alanları geliştirebilirler. Bazen, farkına varmak bile, eğitime gerek kalmadan davranışın değiştirilmesinde yeterlidir.

Bahsedilen 5 beceri ise şunlardır:

*1.Beceri: Diğerlerini Güçlendirmek:*Yönetici olarak, gücü ve bilgiyi paylaşır, girdi ister, ödül verir, patrondan ziyade iş arkadaşı olarak yönetir, katılımı teşvik eder ve sorumluluğu paylaşırsınız.

2.Beceri: Diğerlerini Geliştirmek: Koçluğa doğru, istenen davranışı modelleyerek, kılavuzluk edip kollayarak, büyüme için gerekli fırsatları sağlayarak yönetici olarak sorumluluğu işi yapma becerisine sahip olana aktarırsınız. Çalışanları, ilgileri doğrultusunda yönlendirerek, gereken eğitimi bireyselleştirirsiniz.

3.Beceri: Farklılıklara Değer Vermek: Kendi sahip olduklarınızı, sorumluluklarınızı, eğilimlerinizi bilirsiniz. Farklılıkları da bir varlık olarak görürsünüz,

¹³¹ Jamieson ve O'mara, a.g.e., s.160-162.

kültürel farklılıkları anlayabilirsiniz, insanlar arasındaki entegrasyonu kolaylaştırırsınız, kişilere bireysel gereksinim ve seçeneklerini tanımlamalarında yardım edersiniz.

4.Beceri: Değişim için Çalışmak: Çalışanlarınızın politikalara, sisteme adaptasyonunu desteklersiniz ve onların ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olursunuz. Organizasyonel değişimi tanımlar ve etkilersiniz.

5.Beceri: Sorumlu Olarak İletişimi Sağlamak: Beklentileri kesin olarak iletirsiniz, anlamınızı kolaylaştırmak için soru sorarsınız, dinler ve empati gösterirsiniz, kültür ve dil farklılıklarına karşı netlik geliştirirsiniz, bireysel farklılıklarla ilgili olarak hassasiyetle sürekli bir geri besleme sağlarsınız¹³².

Birinci beceri olan çalışanları güçlendirmeyi Peter Block, “Güçlendirilmiş Yönetici-The Empowered Manager”adlı eserin yazarı, aklın bir belirtisi olarak vurgular. Yani ona göre güçlendirme sadece pozisyon, politikaların ve uygulamaların sonucu değil aynı zamanda akıllı olmanın bir sonucudur. Çünkü yöneticiler, diğerlerinin gücünü beslediklerinde daha güçlü hale gelmektedirler.

Güçlendirme, çağımız işgücüne önemli derecede seçim hakkı ve özgürlük sağlar ve böylece kişinin rekabet ve iş tamamlama başarısının fark edilmesine ayrıca çalışanın işiyle iftihar etmesine neden olur. Çalışanları güçlendirmek, çalışanların organizasyona dahil olmalarını sağlar.

Önceden karar verme ve kontrolde sadece yöneticiler yetkililerdi ve bütün gücü ve itibarı kendilerinde topluyorlardı. Şimdiyse çağımız etkili işletmelerinde önemli kararların alınmasında çalışanların da katkısının olduğunu görmekteyiz.

Çalışanlarını güçlendiren bir yönetici, bir patron gibi olmaktan çok bir takım arkadaşı olarak davranır. Güçlendiren yöneticiler gücü paylaşırlar, çalışanların başarılarını, katkılarını ve fikirlerini fark edip ödüllendirirler.

Çalışanlar, bilgiyi ve sorumluluğu paylaşarak da güçlendirilebilirler. Sorumluluğun paylaşılabilmesi için bütün çalışanların sorumluluklarını yerine

¹³² Jamieson and O'mara, a.g.e., s.162.

getirdiklerinde büyük resme katkılarının ne olduğunu açıkça anlamaları gerekir. Çalışanların tam olarak bilgilendirilmeleri buna yardımcı olacaktır. Organizasyonun yapısı, politikası, hizmetleri, ürünleri, rekabet şekli ve sahip olduğu teknolojisi hakkında ayrıca endüstri ve politik-ekonomik durum hakkında bilgi verilmesi yararlı olacaktır¹³³.

1.4. YÖNETİM TARZI VE PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.4.1. Latin Tarzı Yönetim ve Personel Güçlendirme

Yöneticiler, kurallar, prosedürler ve emir kumanda zinciri içinde çalışmayı sevdikleri gibi çalışanların yönetime katılmasına sıcak bakmamaktadırlar. Ayrıca yöneticiler, organizasyonlarda güç ve liderlik konularında da önemli rol oynamaktadırlar. Genelde bu tarz yönetim, literatürde baskı, stres ve kaos tarzı yönetim olarak da tanımlanabilmektedir. Türkiye'deki yönetim tarzı anlayışının da gelişim süreci ve uygulama itibarıyla Latin Tarzı yönetim modeli ile benzerlikler taşıdığı söylenebilir¹³⁴.

1.4.2. Amerikan ve Japon Yönetim Tarzları ve Personel Güçlendirme

Kültürel faktörlere bağlı olarak, Amerikan ve Japon yönetim tarzları oldukça farklı özellikler göstermektedir. Japon kültüründe biz veya grup olgusunun yer almasına bağlı olarak, ilişkiler birbirine bağımlı değer yargıları üzerine inşa edilmiştir. Kişinin kendini daha çok grup içinde tanımlamaya ve kişiliğini grup içinde bir gruba ait olma duygusuyla özdeşleştirme gayreti içinde olması sözkonusudur. Diğer taraftan Amerikan kültüründe birey bağımsız hareket etmeyi tercih etmektedir. Amerikan yöneticileri, genellikle örgütün organizasyonunda rasyonel araçlar ve stratejik planlamalar ile hareket etmektedirler. Buna karşılık Japon yönetim anlayışında güvene dayalı teknikler kullanılmaktadır. Amerikan yönetim tarzında yukarıdan aşağıya bürokratik bir yapılanma, belirli kurallar zincirini oluşturma sözkonusudur ve çalışanlardan ziyade yöneticiler, sistemin önemli unsurunu oluşturmaktadırlar yani karar verme sürecinde

¹³³ Jamieson and O'mara, a.g.e., s.163.

¹³⁴ Ali Rıza Büyüksulu, *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları:240, İstanbul, 1998, s.31-32.

yöneticiler baskındır ve çalışanların yönetime katılması oldukça sınırlıdır. Japon tarzı yatay yapılanmayı, Amerikan tarzı ise dikey yapılanmayı temsil etmektedir¹³⁵.

1.5. YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI VE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Yönetimin örgüt kültürünü algılayışı ve şekillendirmesinde iki unsur etkilidir: “görev ve personel”. Görevle ilgili varsayımları görevin kendisi ve nasıl başarılabacağına ait düşünceler oluşturur. Personelle ilgili varsayımlar ise, personelin kendi doğası ve davranışlarıdır. Yöneticilerin geribesleme, otonomi, beceri farklılığı yaratma, görev belirleme, amaç belirleme, güçlendirme, kontrol, ödüllendirme uygulamaları gibi İnsan Kaynakları Uygulamaları, onların görev ve personelin doğasıyla ilgili varsayımlarıyla yakından ilişkilidir. Görev yönelimli varsayımlar da örgütün sahipliğine (özel ya da kamu), içinde bulunduğu endüstriye (hizmet veya üretim), pazarın rekabet koşullarına ve kaynakların elde edilebilirliğine (insan kaynağı ya da teknolojik kaynaklar) bağlıdır. Diğer taraftan personelle ilgili varsayımlar ise, toplum kültüründen etkilenir¹³⁶.

Günümüz yöneticileri, dikey ya da hiyerarşik yönetim tarzının daha fazla geçerli olamayacağını sezip örgütsel kültürlerini güçlendirme kültürü şeklinde yeniden inşaa etmeye çalışmaktadırlar¹³⁷. Personel güçlendirmeyi gerçekleştiren yöneticilerin klasik yönetici özelliklerinden ziyade danışmanlık ya da koçluk özelliklerine sahip olan yöneticiler olduğu söylenebilir. Bu tip yöneticilerde, vizyon belirlemede ve bu vizyona ulaşmada liderlik becerisi daha belirgin olarak görülmekte, bunun yanı sıra komuta becerileri daha az önemli hale gelmektedir¹³⁸. Aşağıdaki Tablo-2’de Klasik Yönetici tarzı ile Yeni Yönetici tarzının karşılaştırılması görülmektedir:

¹³⁵ Büyükuslu, a.g.e., s.17-18.

¹³⁶ Neil Anderson ve Diğerleri, **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume1:Personnel Psychology**, Sage Publications, 2001, s.390.

¹³⁷ John R. Schermerhorn, Jr, **Management**, 5th Edition, John Wiley and Sons, Inc, 1996, s.252.

¹³⁸ J.Peppard and P.Rowland, **The Esence of Business Process Re-Engineering**, Prentice Hall, 1998, s.114.

Tablo – 2

Yeni Liderlik Tarzı ile Klasik Yönetici Tarzının Karşılaştırılması

Klasik Yönetici Tarzı	Yeni Yönetici tarzı
Kendini tek karar veren veya patron olarak görür.	Kendisini koç, danışılan kişi ya da destek olan biri olarak görür.
Komuta zincirini izler	İşin yapılmasıyla ilgili kiminle görüşmesi gerekiyorsa onunla iletişim kurar.
Takımdaki en üst düzey üyedir.	En üst düzey takım üyesi olmayabilir.
Kararları tek başına verir.	Diğerlerini de karar alma sürecine dahil eder.
Bilgiyi kendine saklar.	Bilgiyi paylaşır.
Tek bir ana disipline sabitlenir.	Bütün süreçleri anlamaya çalışır. Süreçlere bir bütün olarak bakar.
Uzun saatler boyunca çalışma ister.	Müşterinin tatmin olması önemlidir.

Kaynak: J.Peppard and P.Rowland, **The Esence of Business Process Re-Engineering**, Prentice Hall, 1998, s.115.

Günümüzün değişen iş çevresinde personel güçlendirme, yönetim başarısının esaslarından biri haline gelmiştir. İşyerinde çalışanların bilgilerini, yargılarını olaylara katmasına yardımcı olmak gerçek farklılığı ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede iş zenginleşmesi sözkonusu olacaktır, farklı görevlerle ilgili kendi kendini yöneten takımlar oluşacaktır ve çalışanlar kendilerini sorumluluk sahibi, yetenekli saygıdeğer birer çalışan olarak göreceklidir. Bu durum çalışanların inisiyatif kullanmalarına destek veren, bireysel becerilere saygı duyan ve gücü operasyonun her kademesindeki çalışanıyla paylaşan yöneticilerin olduğu işletmelerde görülmektedir¹³⁹.

Günümüz yöneticileri, insanların güçlü olduklarını hissettiklerinde kararları yerine getirirken ya da işin gerçekleştirilmesi için gerekli olan davranışları gösterirken daha istekli olacaklarını bilmektedirler. Bu yöneticiler ayrıca organizasyonda sahip

¹³⁹ Schermerhorn, a.g.e., s.323.

olunan gücün bir “hep ya da hiç” durumu olmadığını yani birinin güçlü olması için bir başka kişinin güçsüz olmasının gerekmediğini bilmektedirler.

Personel güçlendirme insanların özgür bir biçimde ve kendilerini yetişkin olarak hissederek işlerini daha yüksek performansla yapmalarını sağlar. Diğer taraftan personel güçlendirme, iş ortamının kalitesini artıran ve performansı artıran iş zenginleştirmenin bir şeklidir. Çağımızın bilinçli yöneticileri, astlarını güçlendirdiğinde kendisi güç kazanacağını bilir. Yüksek performans gösteren bir iş birimine sahip olmak aynı zamanda tehlikeleri görmeyi, onlarla başa çıkabilmeyi ve kontrolü de yanında getirir. Bu sayede diğerlerini güçlendirme olumlu ilişkiler yaratır ve gücü artırır¹⁴⁰.

Örgütlerde uygulanan yönetim tarzı, örgüt çalışanlarının kendilerini güçsüz hissetmelerine ve bu nedenle sorumluluk almaktan kaçınmalarına neden olabilmektedir. Örgütlerin sahip oldukları bürokratik yapı, komuta ve kontrole öncelik verilen yönetim tarzı ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan tek yönlü iletişim, çalışanları güçsüzlüğe götüren özelliklerin başında gelmektedir. Çalışanları üretken kılan, kişiler arası ilişkilere önem veren, insan davranışlarını anlayabilen ve dönüştürücü bir liderlik tarzını benimseyen yönetim anlayışı güçsüzlüğü azaltacaktır¹⁴¹.

Yöneticiler eğer dinamik, sürekli değişen, hızlı, rekabet dolu, karmaşık olan günümüz koşullarında karar almada daha az merkezileşmeye gitmez, dönüştürücü liderlik tarzını benimsemez, sağlıklı iletişimi sağlayamaz ve kendi bildiklerinin ve yaptıklarının en iyi olduğunu düşünür ya da geçmişte nasıl başarı sağlamışlarsa onu yapmaya devam ederlerse başarısız olacaklardır. Eğer yöneticiler personel güçlendirmeyi benimserlerse, işletmeyi olumsuz duruma sürükleyen bu duruma karşı gelmiş olurlar. Bu sayede çalışanların işlerini daha verimli yapmaları sağlanmış olur¹⁴². Personel güçlendirme, değişim halinde olan kaotik ve rekabetin arttığı günümüz çevre koşullarında başarılı işgücü potansiyelini ortaya çıkarabilecek bir anahtardır¹⁴³.

¹⁴⁰ Schermerhorn, a.g.e., s.392-393.

¹⁴¹ W.F. Cascio, “Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World Of Work”, **American Psychologist** (November), Vol:50, 1995, s.930.

¹⁴² D. Whetten ve Kim Cameron, **Developing Management Skills**, Fifth Edition, PrenticeHall, 2002, s.410-411.

¹⁴³ Whetten ve Cameron, a.g.e., s.411.

Orta kademe yöneticileri, çalışanların güçlendirilmesi halinde korku, şaşkınlık duyacaktır hatta kızgınlık sözkonusu olacaktır. Bu nedenle üst yönetim, destekleyici ve güven verici bir örgüt kültürü yaratmalıdır. Eğer bu yaratılmazsa orta kademe yöneticiler personel güçlendirmeyi engelleyici, yıkıcı bir güç haline gelirler¹⁴⁴.

1.5.1. Liderlik, Koçluk ve Personel Güçlendirme

1.5.1.1. Liderlik (Leadership)

Günümüz yöneticilerinin, kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları ve liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir. Organizasyon yapılarının basıklaşması, güçlendirme uygulamaları, takım bazında organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar, esas itibarıyla pozisyona dayanan formal otoriteyi kullanan “yönetici” yerine “lider” kavramını ön plana getirmiştir.

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Lider ise, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını *etkileyebilmesi* oluşturmaktadır¹⁴⁵.

Daha esnek ve yalın, katılımın ve işbirliğinin teşvik edildiği, daha az hiyerarşi kademesi ve bütünleşik iş süreçleri ile nitelendirilen örgütlerde yeniliklere ve değişime öncülük edebilecek yönetsel ve kültürel değerler önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda lider, yeniliğe ve değişime yönelik amaçların örgütün bütününde benimsenmesi ve tüm çalışanların değişim ve yeniden yapılanma süreçlerinde aktif rol oynayabilecekleri koşulların hazırlanabilmesi için çaba gösterir¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Nelson ve Quick, a.g.e., s.281.

¹⁴⁵ Koçel, a.g.e., s.583-584.

¹⁴⁶ Özalp, a.g.e., s.361.

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, James Mc Gregor, J.M. Burns ve B.M.Bass, yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırım yapılmasını işaret etmişlerdir¹⁴⁷.

Liderliğin açıklanmasındaki yeni görüşler ise, “dönüştürücü liderlik” ve “işgördürücü liderlik” kavramlarıdır.

Dönüştürücü liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir¹⁴⁸. Dönüştürücü liderler sadece vizyon oluşturmakla kalmazlar, ek olarak, inisiyatif kullanma, başarı odaklı davranışlar ve hedefe ulaşma normlarıyla takipçilerini güçlendirirler¹⁴⁹.

Dönüştürücü liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran kişilik özellikleriyle, izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarının benimsenmesi faaliyetidir¹⁵⁰.

Güçlendirmenin karşıtı olan hakimiyet, otoriter liderlerin özelliklerinden biri olmuştur. Personel güçlendirme ise, dönüştürücü liderlerin insancıl yaklaşımları içinde bulunmaktadır. Dönüştürücü liderin dikkati, takipçilerinin öz güvenini oluşturma, sorumluluk almaya yönelik imkanlar yaratma ve teşvik edici görevler verme yönünde odaklanmıştır¹⁵¹.

Dönüştürücü lider özelliğine sahip bir yönetici, artık astlarının emirlerini yerine getirip getirmemeleri, üretimde istenen miktar ve kaliteye ulaşıp ulaşılmadığı, ya da astlarını daha fazla işe yönleltmek için ne tür ödöl ve ceza sistemleri uygulanması gerektiği biçimindeki kaygıları aşmış durumdadır. Çünkü böyle bir yönetici, astlarının

¹⁴⁷ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.371.

¹⁴⁸ Koçel, a.g.e., s.605.

¹⁴⁹ D. Eden, “Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other self-fulfilling prophecies in Organizations”, **Leadership Quarterly**, 3, s.271-335.

¹⁵⁰ Özkalp, a.g.e., s.347.

¹⁵¹ J.M. Howell ve B.J. Avolio, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, And Support For Innovation- Key Predictors Of Consolidated-Business-Unit Performance, **Journal Of Applied Psychology**, 78, 6, 1993, s.891-902.

kendi kendilerini yönetebilmeleri konusunda yol gösterici bir rol oynamaktadır. Yönetici bunu gerçekleştirebilmek için aşağıdaki hareket tarzlarını benimseyebilir¹⁵²:

- Belirli sonuçların önemi ve değeri hakkında, astların bilgi düzeylerini arttırarak, örgütün amaçlarına ve vizyonuna sahip çıkmalarını sağlamak;
- Astlarına gönüllü olarak kişisel çıkarlarını daha üst düzeydeki örgüt ve grup amaçlarına feda etmeleri için, örgütün gelişimi ve geleceği açısından ne kadar önemli olduklarını hissettirmek;
- Astlarının ihtiyaçlar hiyerarşisindeki konumlarını kendileri için daha üst seviyede hedefler belirlemelerine yol göstererek yükseltmek ve müdahale etme, sorumluluk alma ve büyüme gibi değerlerini açığa çıkarmak.

Bass ve Avolio dönüştürücü liderlerin bazı özelliklerinden bahsetmişlerdir:

- İdeal Etki: Liderler, açık bir vizyona sahip olmakla ve amaçlara ulaşma gücüyle izleyicilerinin güvenini ve saygısını kazanmışlardır. Yapılabilecekten daha fazlasını başarabileceklerini gösteren liderler, izleyicilerin gelecekteki misyonu gerçekleştirmek için daha fazla çaba sarfetmelerini sağlarlar.
- Bireysel özelliklere önem: İzleyicilerinin bireysel ihtiyaçlarına ve gelişme potansiyeline ilgi gösterirler. Bu, katılımı ve yapıcı geribeslemeyi sağlamayı içermektedir.
- Entellektüel destek: Liderler, yeni fikirler ve amaçları gerçekleştirmek için yeni yollar ararlar.
- Aşlamak: Liderler, astlarını motive etmek için teşvik edici yöntemler kullanabilir, örnekler geliştirip uygulamalar yapabilir ve amaçlara ulaşmak için izlenmesi gereken yolları paylaşabilirler¹⁵³.

¹⁵² Özalp, a.g.e., s.356-357.

¹⁵³ Meinolf Dierkes ve Diğerleri, **Handbook of Organizational Learning And Knowledge**, Oxford University Press, 2003, s.418.

İşgördürücü liderlik lider ve izleyicileri arasında ekonomik ya da politik nedenlere dayalı basit bir karşılıklı alış veriş olarak tanımlanabilir¹⁵⁴.

İşgördürücü liderlikte ufak tefek yönlendirmeler veya bir problem oluştuğunda müdahaleler görülür. Dönüştürücü liderlikte ise bu müdahalelerin yerine izleyenleri güçlendirecek bir yapı oluşturur ve vizyonlarını bu şekilde ifade ederler. İş gördürücü liderlerle dönüştürücü liderler arasındaki en önemli farklardan biri de işgördürücü liderlerin astlarını ya da izleyenlerini sürekli gözlem altında tutmalarıdır. Belki de bu özellik işgördürücü liderlikle personel güçlendirme arasındaki uçurumu oluşturan en önemli etkidir. İşgördürücü liderlikte daha çok statü ve para verme şeklinde bir ödüllendirme sözkonusu olurken, dönüştürücü liderlikte kişisel gayretleri destekleyecek teşvik, destekleme, ilham verme, bir düşü veya bir vizyona yöneltme ortaya çıkmaktadır¹⁵⁵.

Yöneticiler, çalışanların başarılarını kutlayarak, çalışanların güçlendirmeden hoşnut kalmalarını sağlayabilirler. Bu şekilde astlar bir işi iyi yaptıklarında desteklenirlerse motivasyonları artar. Ayrıca işi başarıyla tamamladıklarının herkese ilan edilmesi de astların motivasyonunu artıracaktır, çünkü böylece başarıyla sonuçlandırdıkları işin herkes tarafından ilgi gördüğünü düşünürler. Bu başarıları kutlarken yöneticiler oldukça özenli planlar yapmalıdırlar. Şöyle ki çok para harcamamalıdır, bunun yerine yaratıcı fikirler üretmelidirler¹⁵⁶.

Tichy ve Devanna, dönüştürücü liderler ile iş gördürücü liderler arasındaki farklılıkları ortaya koymuşlardır:

- Dönüştürücü liderler kendilerini değişim ajanı olarak görürler.
- Dönüştürücü liderler, teşvik edicidirler. Direncin üstesinden gelirler, görüşlerini savunur, risk alır ve olması gereken için uğraşırlar.

¹⁵⁴ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.375.

¹⁵⁵ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.371.

¹⁵⁶ Caudron, a.g.e., s.31.

- Dönüştürücü liderler insanlara güvenmeyi bilirler. Motivasyonla, güvenle, güçlendirmeye ilgili olumlu inançları vardır.
- Değerlerin sağlam duvarı ile teşvik edici bir çizgi çizerler.
- Yaşam boyu öğrenmeyi savunurlar ve bunu yakalamak için başkalarının hatalarının yanında kendi hatalarını da uygun bir şekilde ortaya koyarak bunları birer öğrenme fırsatı olarak değerlendirirler.
- Karmaşa ve belirsizlik ile başedebilirler.
- Kendilerini vizyon sahibi kişiler olarak görürler¹⁵⁷.

Örgütler için gerçekten problem olan unsurlar hakkında ve yaşam boyu öğrenme hakkında bir ortak görüşe sahip olmada liderin önemli bir rolü vardır.

Organizasyonun vizyonunu dikte ettirmeye çalışmak genellikle ters tepkiye neden olur, bunun aksine katılım teşvik edilip, konular üzerinde karşılıklı tartışarak birlikte karar alınırsa daha güçlü bir etki yaratır¹⁵⁸.

Liderler örgüt kültürünün şekillenmesi ve güçlenmesinde oldukça kritik bir rol oynamaktadırlar. Liderler, ilgi göstermeleri gereken unsurların neler olduğunu iyi bilmeli, krizler karşısında nasıl hareket edeceğini önceden kestirebilmeli, genel olarak nasıl davranması gerektiğini ve ödüllendirme sistemini ayarlamalı, bireyleri nasıl çalıştıracığını ve nasıl güdüleyeceğini iyi bilmelidir. Liderlerin nelere ilgi gösterdikleri, örgüt kültürünü etkileyecektir¹⁵⁹.

Liderler değerlerini, önceliklerini ve inançlarını odaklandıkları amaca uygun bir şekilde yansıtmalı ve çevresindekilere iletmelidirler. Eğer liderler neyle ilgilendikleri, neyi ölçtükleri ve neyi kontrol ettikleri hakkında tutarlı davranırlarsa diğer üyeler de organizasyonda neyin önemli olduğuna ilişkin sinyalleri net bir şekilde

¹⁵⁷ Dierkers, a.g.e., s.418-419.

¹⁵⁸ Dierkes, a.g.e., s.423.

¹⁵⁹ Nelson ve Quick, a.g.e., s.497.

alırlar. Bunun aksi durumda lider tutarsız davrandığında üyeler de yanlış sinyaller üzerinde karar vermeye ve bunlara anlam vermeye çalışacaklardır¹⁶⁰.

Yöneticilerin krizle başa çıkma yolları da örgüt kültürü hakkında bilgi verir. Duygular, kriz zamanlarında daha yoğundur ve öğrenme ihtiyacı daha şiddetlidir. Zor ekonomik zamanlar bir çok örgüt için krize neden olur ve çok çeşitli değerler ortaya çıkar. Bazı örgütler çalışanların işten çıkarılmasını önlemek için ellerinden geleni yaparlar. Diğerleri içinse çalışanlar önemlidir ancak ekonomik küçülmenin ilk göstergesi işten çıkarmalardır. Çalışanlar kriz dönemlerinde örgütün asıl renklerini gösterdiğini düşünebilirler ve liderlerinin reaksiyonlarına çok dikkat ederler¹⁶¹.

Çalışanlar genellikle liderlerinin davranışlarını örnek edinirler ve uygun davranışın ne olduğuna dair ipuçları yakalamaya çalışırlar¹⁶².

Değerlere önem verildiğini göstermek için liderler, değerlerle uyumlu olan davranışları ödüllendirmelidirler. Daha önce belirtildiği gibi liderler takım çalışmalarında önemli kararları alma konusunda personeli güçlendirirler. Performans takdir edildiğinde ise bireysel sonuçları baz alırlar. Bu durum örgüt kültürü ile ilgili akılların karışmasına neden olur: bireysel performans mı değerlendirilmektedir yoksa takım çalışması mı önemlidir?

Örgüte yeni çalışanların alınması esnasında liderler seçim aşamasında örgüt kültürünü güçlendirecek şekilde davranırlar. Liderler çoğunlukla örgüt kültürünün unsurlarıyla benzer değer ve davranışlara sahip olan personeli tercih ederler. Böylece örgüte yeni katılan bireyler de aynı değerleri taşıdığı için örgüt kültürü devam ettirilmiş olmaktadır¹⁶³.

Çalışanın güçlendirildiği bir organizasyonu oluşturmada lider, hem çalışanın güç almasına izin verecek, hem de bunun için gerekli örgütsel değişikliği gerçekleştirme

¹⁶⁰ Nelson ve Quick, a.g.e., s.497.

¹⁶¹ Nelson ve Quick, a.g.e., s.497-498.

¹⁶² Nelson ve Quick, a.g.e., s.498.

¹⁶³ Nelson ve Quick, a.g.e., s.498-499.

yolunda adımlar atarak güçlendirmenin altyapısını hazırlayacaktır. Bu bakımdan, güçlendirilmiş bir organizasyonda yöneticiler koçlar gibi hareket eder ve problem çözümünde çalışanlara yardımcı olurlar. Üstlerin astlara sorumluluk devrederek onları güçlendirmesi, astların hem liderin tutumlarından ve hem de işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlayacaktır. Onların haklı davrandığını düşünüp, üstlerin beklentileri doğrultusunda hareket ederler¹⁶⁴.

General Motors firmasının Cadillac Model arabaları üretirken gerçekleştirdiği başarılı personel güçlendirme uygulaması yöneticilerin örgüt kültürünü personel güçlendirme kültürüne dönüştürebilmesine en iyi örneklerden biridir. Yeni teknoloji ile Cadillac arabaların üretimine başlayan örgütte bu üretim teknolojisinin hayata geçirilmesinde personelin kararlara katılımının gözardı edilmesi sonucu başarısızlığa uğramaları kaçınılmaz olmuştur. Bunu farkedenden yöneticiler işi yeniden dizayn edip, personel katılımını gerçekleştirip, takım çalışması yaklaşımını benimseyerek personel güçlendirmeyi sağlamışlardır. Tasarımcılardan, ürün geliştirme mühendislerinden, yöneticilerden oluşan bir takım önce arabaların yeniden dizaynı için bir araya gelmişlerdir. Aynı zamanda yöneticiler ve diğer eğitime ihtiyacı olanlar üretimin başlama tarihine kadar eğitim almışlardır. Bunun üzerine 300’den fazla iyileştirme sözkonusu olmuştur. Takım çalışmaları üretim başladıktan sonra da devam etmiştir ve problemler çözüme ulaştırılmıştır. Personel katılımı ve takım çalışması uygulamaları ile personel güçlendirme başarının anahtarı olmuştur. Sadece kaliteye odaklanan örgüt kültürü yerini personel güçlendirme ve ürün kalitesinin birlikte ele alındığı gerçek başarının kaynağı olan örgüt kültürüne bırakmıştır. Örgüt kültürünün işleyişe uygun olmamasından dolayı tam bir başarısızlık yaşayan örgüt, ödül alan başarıların sahibi haline gelmiştir. Bu örnekte de gördüğümüz gibi, personel güçlendirme kalitedeki başarının elde edilmesinde anahtar unsurdur.

Sonuç olarak personelin kararlara katılımını sağlayan, performans önündeki engelleri ortadan kaldıran ve ürün ve hizmet kalitesi için gerekli olan değerleri ortaya

¹⁶⁴ İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık, **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, 2002, s. 223.

çıkartıp ileten liderler, personel güçlendirme ve kalitenin örgüt kültürü içindeki yerini almasını sağlarlar ve başarıyı yakalarlar¹⁶⁵.

1.5.1.2. Koçluk (Coaching)

Koçluk, talimat vermeden, daha çok, çalışanların işteki performanslarını geliştirmek ve devamını sağlamak için, onlara rehberlik etme, cesaretlendirme, onlara örnek olma ve uygulamalar yapma konularını kapsamaktadır. Koçluk yapmak çözümleri açıklamak ya da talimatlar vermek değildir¹⁶⁶.

Koçluk, esas itibarıyla yetiştirme ve geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Temelinde “öğrenici”nin kontrollü bir şekilde öğrenmesi vardır. Aktif olan öğrenicidir, koç gözlemleyici, yorumcu ve geribildirim vericidir. Gelişmek isteyen kişi yani “öğrenici” işi fiilen yapar. Koç(öğretici) yanındadır, fakat karışmaz gözlem yapar ancak öğrenicinin tüm sorularını cevaplamaya hazırdır. Öğrenici, deneyerek, düşünerek, sorun çözerek, tahmin yaparak, karar vererek kendini geliştirmeye çalışır. Koç, öğrencinin performansını nerelerde ve nasıl geliştireceğini bilir, geribildirim verir, öğrencinin özgüvenini artırır. Öğrenici bu yolla yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanır. Günümüz yönetim ortamları, yöneticileri böyle bir role sevk etmektedir¹⁶⁷.

Koçluk, çalışanların güçlendirilmesi açısından, çalışanların kendilerini geliştirmelerinde ve performanslarını artırmalarında yardımcı olmakta kullanılan bir süreçtir. Bir başka ifadeyle, çalışanların değerlendirme, yönlendirilmiş pratik deneyimler ve düzenli geri besleme yoluyla, becerilerini geliştirdikleri ve tanımlanmış bir yeterliliğe ulaştıkları iki yönlü yapılandırılmış bir süreçtir.

Yeterli bir koçluk, yönetici fırsata yoğunlaşıp tam olarak ne yapacağını anladığında mümkün olur. Koçlukta ihtiyacı ve fırsatı dengelemek çok önemlidir¹⁶⁸.

¹⁶⁵ Nelson ve Quick, a.g.e., s.509-510.

¹⁶⁶ Derek Furze ve Chris Gale, “Interpreting Management: Exploring Change and Complexity”, **International Thomson Business Press**, United Kingdom, 1996, s.262.

¹⁶⁷ Koçel, a.g.e., s.25.

¹⁶⁸ Eric Parsloe, **Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici** (Çeviri: Aksu Bora ve Onur Cankoçak), İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Yönetim Dizisi, Ankara, 1997, s.9-10.

Koçluk, aynı zamanda gerçekten yetenekli olan çalışanlar için de kariyerlerini yapabileceklerinden daha basit işlerle savsaklamamaları için gereklidir¹⁶⁹. Bir yöneticinin iyi bir koç olabilmesi için bazı becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu becerileri şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Dinleme becerisi:** Bir insanın çalışma gününün büyük bir kısmı, başkalarını dinlemekle geçer. Çalışanların en çok şikayet ettikleri konuların başında yöneticilerin kendilerini dinlemedikleri gelmektedir. Yöneticilerin yoğun iş ortamı dolayısıyla, dinlemeye zaman ayırmamaları, çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmaktadır. Kişisel gelişme ve iletişimle ilgili ilk geliştirilmesi gereken becerilerin başında dinleme becerisi gelmektedir.

- **Beden dilini kullanabilme becerisi:** Koçlar, diğer insanların gelişmelerine yardım ederken beden dillerini de kullanmalıdırlar. Çünkü iletişimin %60-80'i beden dili aracılığıyla etkili olarak yapılmaktadır.

- **Gözlem becerisi:** Aynı olay ya da kişiyi gözlemleyen iki kişinin gözlemlerinde tespit ettikleri hususlar, farklılıklar gösterebilmektedir. Gözlem becerisi bir koçta bulunması gereken önemli becerilerden biridir. Dikkat edilecek konuları doğru yakalamak ve objektif bir şekilde olayları değerlendirmek, gözlem becerisiyle sağlanacaktır.

- **Soru sorma becerisi:** Koçluk sürecinde, astlara neler yapmaları gerektiğini söylemek yerine, sorular sorarak yönlendirmenin gerçekleştirilmesi önemlidir.

- **Sözel beceri:** İletişimin öneminin anlaşıldığı günümüzde, söylemek istenileni anlaşılır ve net bir şekilde ifade edebilmek koçlukta gerekli bir beceridir.

¹⁶⁹ Anderson ve Diğerleri, a.g.e. , s.321.

- **Danışmanlık becerisi:** Koçun çalışanlarla konuşarak, gerçek ya da algılanan bir problemi çözmesi veya karar vermelerine yardımcı olabilmesi için gereken beceridir¹⁷⁰.

Personel güçlendirme aynı zamanda hata yapma riskini de taşımaktadır. Yöneticiler sorumluluk ve yetkiyi devrettiğinde astının hata yapma olasılığına da hazır olmalıdırlar ve hatalar bir çok yöneticinin katlanamadığı şeylerdir. Koçluk ve danışmanlık ile bu hatalar önemli birer deneyime dönüşebilir¹⁷¹.

1.6. YÖNETİCİLERİN PERSONEL GÜÇLENDİRMEME NEDENLERİ

1.6.1. Astlar Hakkındaki Varsayımlar

Personel güçlendirmeye sıcak bakmayan yöneticiler genellikle çalışanlarının işi başarabilmeleri için yeterli beceriye sahip olmadıklarını düşünürler. Aynı zamanda sorumluluk üstlenmeye yeterince ilgili olmadıkları kanısındadırlar. Çalışanlara zaten aşırı görev yüklenmiştir ve daha fazla sorumluluğu kaldıramazlar şeklinde düşünürler. Ayrıca çalışanların güçlendirilebilmesi için, eğitime çok fazla zaman harcanması gerekmektedir. Yöneticiler genellikle personeli güçlendirememe sebebini personele yüklerler. Mantıklı açıklamaları da şu şekilde olur: Ben astlarımı güçlendirmek istiyorum fakat onlar sorumluluğu kabul etmiyorlar.

1.6.2. Kendine Güvenmeme

Bazı yöneticiler personel güçlendirme nedeniyle kendi başarısını ve bu başarı sonucunda elde ettiği ödülleri kaybedeceği korkusunu yaşar. Pozisyonlarını ve güçlerini kaybetme korkuları nedeniyle deneyimlerini ya da işle ilgili sırlarını paylaşmak istemezler. Bizzat işle ilgili tüm ayrıntıları bilme arzuları nedeniyle belirsizliğe tahammül edemezler. Projeler üzerinde kendi başlarına çalışmayı, diğerlerini dahil

¹⁷⁰ Nihat Erdoğan, “Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk Becerilerinin Geliştirilmesi”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran) Bildiriler Kitabı**, Cilt:2, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi, Tuzla-İstanbul, 1997, s.426.

¹⁷¹ Nelson and Quick, a.g.e.,s.348.

etmeye tercih ederler ya da çalışanları dahil ettiklerinde onların hatalarının maliyetlerine katlanmayı istemezler. Mantıklı açıklamaları şöyledir: Personel güçlendirmeyi istiyorum fakat bunu yaptığımda her şeyi birbirine karıştıracaklardır ya da bütün övgüyü kapacaklardır.

1.6.3. Kontrol İhtiyacı

Personel güçlendirmeye istekli olmayan yöneticiler, denetime kontrole düşkündürler ve ne olup bittiği bilgisine hakim olmak isterler. Kesin emirlerin eksikliğinde ve kontroldeki bir gevşeklik sonucunda bir karmaşanın sözkonusu olacağını, hüsrana ve başarısızlığa uğrayacaklarını düşünürler. Emirlerin yukarıdan gelmesi gerektiği kanısındadırlar. Üstelik kısa süreli, hayal kırıklığına uğramış takımlar, öneri sistemleri, iş zenginleştirme programları gibi olumsuzluklar da yaşamış olabilirler (Denedik ama olmadı!). Mantıklı açıklamaları şöyledir: Ben personel güçlendirmeyi istiyorum fakat çalışanlar kesin talimatlar istiyorlar aksi halde kesin yol göstericiler olmadığı takdirde başarısızlık kaçınılmaz oluyor¹⁷².

Gerçekten güçlendirilmiş çalışanlar için, yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakmaları gerekmektedir. Bu kolay olmamakla birlikte yöneticiler her gücü ellerinde tutmak yerine, destekleyici bir yönetim tarzı sergilemek konusunda eğitilmelidirler. Fakat güçlendirme yöneticilerin çalışanların her türlü fikrine evet demeleri şeklinde de anlaşılmamalıdır. Aksine yönetici, personel güçlendirme ile, takım üyelerini yavaş yavaş ve sistematik bir şekilde kendi fikirlerini uygulamaya aktarmaya sevk etmektedir¹⁷³.

1.7. YÖNETİCİLERİN GÜÇLENDİRMEYİ SAĞLAMA YOLLARI

Yöneticiler çeşitli şekillerde güçlendirmeyi sağlayabilirler:

¹⁷² Whetten ve Cameron, a.g.e., s.413.

¹⁷³ Doğan, a.g.e., s.118.

1.7.1. Katılım ve Personel Güçlendirme

Çağımızda insanlar, hangi tip örgütte çalışırlarsa çalışsın, sıradan bir çalışan olmak yerine, bulundukları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. İnsanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak bulunup düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Kişilerin bu düşünceye sahip olmalarının çeşitli nedenleri söz konusudur. Bunların en önemlisi gitikçe kültür düzeyi ve bilgi seviyesinin yükselmesidir. Bu itibarla insanlar başkaları tarafından yönetilen bir araç değil, insan olarak kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmak istemektedirler. Bu durumda katılmalı yönetim, karar verme ve uygulama gücünü, belli ölçülerde astlara, uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve geliştirme faaliyeti olmaktadır¹⁷⁴.

Gruplarla ilgili araştırmalar 1940’larda başlamış ve 1950 ve 1960 yıllarında üst seviyelere çıkmıştır. Bu araştırmalar göstermiştir ki katılımın artması ile çalışanların performanslarında, problemlere çözüm üretme yeteneklerinde ve alınan kararları kabul etmelerinde bir artış olmaktadır. Hatta bazı gruplarda değişime karşı direncin üstesinden gelme çabaları görülmüş, organizasyona bağlılık artmış, stres azalmış ve çalışanların kendilerini daha iyi hissettikleri farkedilmiştir. Böylece katılımın çalışanların ve organizasyonun performansını çarpıcı şekilde arttıran bir unsur olduğu ortaya konulmuştur¹⁷⁵.

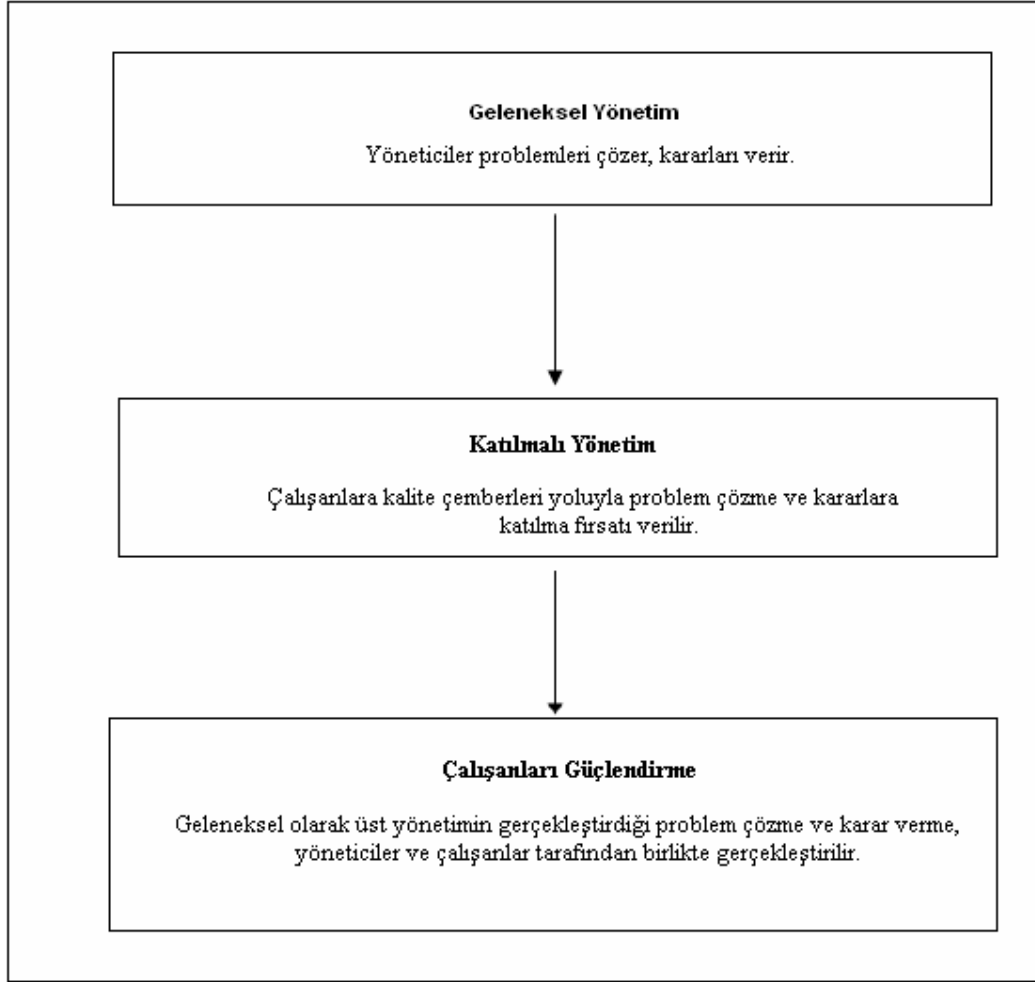
Geleneksel yönetim anlayışından katılmalı yönetime, oradan da çalışanların güçlendirilmesine geçildiği görülmektedir. Katılmalı yönetim, geleneksel yönetimden personel güçlendirmeye geçişte ara bir aşama olarak da değerlendirilmektedir. Bu durum aşağıda Tablo-3’te gösterilmektedir¹⁷⁶.

¹⁷⁴ Gümüş, a.g.e., s.381.

¹⁷⁵ Wendell L. French ve Cecil H. Bell, **Organization Development- Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement**, Fifth Edition, Prentice Hall, 1995, s.94.

¹⁷⁶ R. Randeniya, “Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment”, **Total Quality Management**, Vol: 6, No: 3, 1995, s.215-220.

Tablo-3
Geleneksel Yönetimden Personel Güçlendirmeye Geçiş



Kaynak: R. Randeniya, “Total Quality Management:The Need to Uncouple Empowerment, **Total Quality Management**, Vol: 6, No: 3, 1995, s.215-220.

Katılımlı yönetim, çalışanın öneri geliştirerek kararlara yardımcı olmasını hedefler. Etkinlik ve verimlilik ise bu çerçevede, düşünen, yaratan ve öneren insanların yarattığı bir sonuçtur¹⁷⁷.

Personel güçlendirme çalışanlara gücü vermektir. Bu, çalışanlara katılım, karar alma, fikirlerini açıklama gücünü vererek sorumluluk sahibi yapmakla olur. Bu nedenle katılım da personel güçlendirmenin etkili bir şeklidir. Katılım, personel güçlendirmeyi

¹⁷⁷ Düren, a.g.e., s. 13.

destekler ve geliştirir. Bunun karşılığında personel güçlendirme de performansı ve huzuru sağlar¹⁷⁸.

Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir. Güçlendirme bir yönü itibariyle, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır¹⁷⁹.

“Problemin ya da çözümün bir parçası olanları probleme dahil et” ya da “Probleme en yakın olanların karar vermesini sağla” düşüncesiyle daha çok insana daha çok güç verilmesi sözkonusu olmaktadır.

Bir çok kaynakta çalışanların yönetime katılımı ve personel güçlendirmenin yöneticilere çok faydalar sağladığından bahsedilmektedir. Bunlardan biri James Belasco’nun “File Dans Etmeyi Öğretmek: Değişimin Güçlendirilmesinde Yöneticinin Rehberi”(Teaching the Elephant to Dance: The Manager’s Guide to Empowering Change) adlı kitabıdır. Belasco bu eserinde personel güçlendirmenin yöneticilere sayısız yararlar sağladığından bahsetmektedir. Belasco, organizasyonların gelecekte varlıklarını sürdürebilmelerinin ancak çarpıcı değişimlerle mümkün olduğunu belirtmektedir. Belasco’ya göre çalışanlar doğal olarak değişimi benimsemeyerek reddedeceklerdir. Çalışanların değişim ile ilgili kararlara katılımının sağlanması için tek yol kararların alınmasında söz sahibi olmalarının sağlanması yani güçlendirilmeleridir. Diğer bir eser ise Kouzes ve Posner’in “Liderlik Meydan Okuması” (The Leadership Challenge) adlı kitabıdır. Bu eserde çalışanlara ideallerindeki lider tipleri sorulmuş ve buna karşılık risk alan, vizyonu paylaşan, diğerlerinin katılımını sağlayan, güçlendiren ve çalışanları yüreklendiren lider tipi ideal tip olarak ortaya çıkmıştır. Tom Peters “Kaosun içinde Büyümek” (In Thriving on Chaos) adlı ve Nancy Austin “Mükemmellik Tutkusunu: Liderliğin Farkı” (A Passion for Excellence: The Leadership Difference) adlı eserinde mükemmel örgütlerin çalışanlarına değer veren, onların en değerli kaynakları olduğunun farkında olan ve çalışanları güçlendirmeye önem veren örgütler olduğundan bahsederler. Yine mükemmel örgütlerin 4 unsurla özellikle ilgilendiğini belirtirler: müşteri, atılım, insan ve liderlik. Liderlerin meydan okuyabilmeleri için de çalışanları

¹⁷⁸ French ve Bell, a.g.e., s.94.

¹⁷⁹ Koçel, a.g.e., s.415.

güçlendirmelerinin tek yol olduğundan çünkü ancak bu sayede müşteri ilişkilerinin mükemmel olacağından ve sürekli bir atılım gerçekleştirebileceklerinden söz ederler¹⁸⁰.

Bowen ve Lawler'a göre çalışanları güçlendirmede üç şekilde katılım söz konusudur: Öneri şeklinde katılım, işe katılım ve yüksek düzeyde katılım.

Tablo-4
Güçlendirme Düzeyleri

Güçlendirme	Düzeyleri
Katılım Yönelimli	
	Yüksek Katılım
	İşe Katılım
	Öneri Şeklinde Katılım
Kontrol Yönelimli	

Kaynak: Bowen ve Lawler, a.g.e.,s.36.

1.7.1.1. Öneri Şeklinde Katımlı Personel Güçlendirme(Suggestion Involvement):

Kişinin fikir üretme kapasitesini içermektedir. Kontrol yönelimli modelden küçük bir değişimi ifade etmektedir. Çalışanlar fikirlerini öneri programına koyma konusunda önemli ölçüde cesaretlendirilirse de, gerçekte onların günlük faaliyetleri önemli ölçüde değişmemektedir. Buna rağmen halen onlar öneriler konusunda cesaretlendirmeye devam etmektedirler. Yönetim tipik olarak bu önerileri uygulamaya koyma konusunda gücü elinde bulundurmaktadır.

¹⁸⁰ French ve Bell, a.g.e., s.94-96.

1.7.1.2. İşe Katılımlı Personel Güçlendirme(Job Involvement):

Çalışanın kendi işini yapma yöntemini saptamasına izin vermeyi içermektedir. İşin içeriğinin serbestçe değiştirilebilmesi yönü ile kontrol yönelimli modelden önemli ölçüde ayrılmaktadır. İşin istenilen şekilde tekrar dizayn edilmesi ile çalışanlar farklı yeteneklerini kullanabilmektedir. Çalışanlar yaptıkları işin önemli olduğuna inanmaktadırlar. Onlar, işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin önemli ölçüde serbesttirler ve geribildirim yapabilmektedirler. Araştırmalar göstermiştir ki pek çok çalışan zenginleştirilmiş bir işte daha fazla motive olabilmekte ve iş tatmini olduğu için yüksek kalitede iş çıkartabilmektedirler. İşe katılım yaklaşımında önemli ölçüde katılım olsa da, bu yaklaşımda kararları verme sorumluluğu kıdemli yöneticilere düşmektedir.

1.7.1.3. Yüksek Katılımlı Personel Güçlendirme(High Involvement):

Çalışanın işletmeyi büyük ölçüde etkileyebilecek kendi işi dışındaki kararları da etkileyebilmesidir. Lawler ve arkadaşları yüksek katılımın da dört ögesi olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bunlar; *bilgilerin paylaşımı, bilgilerin geliştirilmesi, performansın ödüllendirilmesi ve gücün dağıtılması*dır. Yüksek katılımlı personel güçlendirmede, işletmedeki en düşük düzeydeki çalışanın dahi, yalnız kendi işini daha etkin nasıl yapacağı konusundaki kararlara katılması veya grubun bazı işlerin nasıl daha iyi yapılacağı konusundaki kararlara katılımı değil, tüm organizasyonun performansına nasıl katkıda bulunacağına ilişkin kararlara katılması sözkonusudur. Bu yaklaşımda, işletmenin performansı ile ilgili bilgiler paylaşılmakta, çalışanlar takım olarak problem çözmekte ve işletme faaliyetlerine ilişkin yeteneklerini geliştirmektedirler¹⁸¹.

Yöneticiler katılımı sağlamak için şunları yapabilirler:

- Departmanlarındakilerin toplantı düzenlemelerine ya da katılımcı projeler ayarlamalarına izin verebilirler.

¹⁸¹ Bowen ve Lawler, a.g.e.,s.31-39.

- Bütün personelle tanışabilmek için fırsat yaratabilirler. Örneğin bir çalışanın tepe yönetime sunulacak bir projenin sunumuna katılmasına izin verebilirler.
- Konulara ve alınacak kararlara girdi sağlamalarını isteyebilirler.
- Gruba ve bireylere hangi ödülleri tercih ettiklerini sorarlar.
- Bütün üyelerle sorumlulukları hakkında konuşabilir ve kesinlik kazanmayan ya da gözden kaçan aksak kısımlar hakkında tartışabilirler.
- İş içeriğini çalışanlarla tartışabilir, çalışanları pozisyonlarıyla ilgili amaçların dizaynına dahil edebilirler.
- Ayrıca yöneticiler, çalışanlara birimlerinin organizasyona en önemli katkısı nasıl yapabileceğini sorabilirler.

Yöneticiler çalışanlara danıştıklarında her zaman iyi cevaplar ya da başarılı fikirler edinemeyebilirler fakat çalışanlar kendilerine danışıldığında organizasyona dahil edilmiş ve güçlendirilmiş hissedeceklerdir¹⁸².

Yöneticiler, tanıtım programları aracılığı ile, başarıları kutlayarak, samimi ve anlamlı bir yöntem geliştirerek, başarılarından dolayı çalışanları ödüllendirerek, örgüt içinde verimliliği ve örgütsel katılımı artıracaklardır. Bunun sonucunda çalışanlar, kendilerine daha fazla güven duyacaklardır¹⁸³.

Tabii ki günümüzde bir çok organizasyonda çalışanlar işlerini etkileyecek karar almaya katılımı istemekte ve beklemektedirler ancak bazı organizasyonlarda ise katılımdan rahatsızlık duyulduğu bilinmektedir. Bu nedenle organizasyonlarda katılım uygulanmaya başlandığında katılımdan rahatsızlık duyanlar için bir esneklik olanağının bulunması gerekmektedir. Örneğin ülkemizin de içinde bulunduğu Asya kültürlerinde üst yönetimin otoritesine saygı göstermek ve üstte alınan kararları uygulamak yaygın olarak görülmektedir. Asya kültüründe her ne kadar katılım belki de tercih edilse de çekinilen bir olgudur. Bunu bir örnekle açıklarsak Asya kültürüne sahip bir

¹⁸² Jamieson and O'mara, a.g.e., s.163-164.

¹⁸³ Khan, a.g.e., s.47.

organizasyonda çalışanların katılımda istenen seviyede performans gösteremedikleri görülmüş ve yöneticilerin kararlara katılımı sağlamak için çalışanların hangi eğitime ihtiyacı olduğunu değerlendirmeleri gerekmiştir. Değerlendirme sonucunda çalışanların yeteneklerinde herhangi bir problem olmadığı ancak çoğu Asyalı olan çalışanların yöneticileriyle iletişim kuramadıkları farkedilmiştir. Yöneticiler, soru soracakları ya da alternatif yöntemler önerecekleri düşüncesiyle çalışanlara tam olarak belli olmayan belirsiz bazı talimatlar vermişlerdir. Ancak çalışanlar yöneticilerin bu düşüncesinin aksine talimatları uygulamaya çalışmış ve kendilerini yetersiz hissetmişlerdir¹⁸⁴.

1.7.2. Takım Çalışmasını Aşlamak

Hızlı değişen çevresel koşullar ve küreselleşme olgusu, rekabetin şiddetlenmesine, mal ve hizmetlerin çeşit ve kalite yönünden daha iyi bir konuma gelmesine neden olmuştur. Örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri, ancak rekabete ayak uydurabilmelerine, yaratıcılık ve yenilik kapasitelerini arttırabilmelerine, daha ekonomik, daha kaliteli mal ve hizmet üretmelerine, özel ihtiyaç ve siparişleri en süratli biçimde karşılayabilmelerine bağlıdır. Bu takdirde yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilme ve gelişebilme şansı vardır.

Günümüzde bu işlevleri, hiyerarşik örgüt yapısı içinde ve yöneticilerin güçlendirmeye gitmedikleri, kararları kendilerinin verdiği ve astların mekanik rol ve görevlerle çalıştıkları ortamlarda gerçekleştirme imkanı kalmamıştır. Problem, rekabetin önümüze koyduğu başarı hedeflerini ve standartlarını, birbirine kenetlenmiş, birbirine destek ve cesaret veren, yaratıcılığı yüksek, birbirlerini çeşitli bilgi, yetenek, tecrübe ve uzmanlık alanları ile tamamlayan takımlar oluturabilme ve çalıştırma becerisinde yatmaktadır. Günümüzde yöneticiliğin en belirgin başarısı, tek tek bireyleri yönetmekten ziyade takım oluşturabilme ve takımları güçlendirme ile yönetmek ya da onlara liderlik etmektir¹⁸⁵. Takımda lider kadar takım üyelerinin de iyi olması, başarıyı oluşturmada gereken performansı göstermeleri gerekmektedir¹⁸⁶.

¹⁸⁴ Jamieson and O'mara, a.g.e., s.119-120.

¹⁸⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No: 402, İstanbul, s.387.

¹⁸⁶ Yamak, a.g.e., s.290.

Bir takımın gücü; güç kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak amacıyla sinerjik bir biçimde bir arada çalışabilen bir gruptan kaynaklanmaktadır. Sinerjik biçimde bir arada çalışan oldukça güçlü bir takım, takımdaki herhangi bir kişinin gücünden çok daha fazla bir güç üretmek amacıyla içindeki bireysel özellikleri bir araya getirir. Sinerjinin ortaya çıkabilmesi için iki ön koşulun gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bunlar istek ve beceridir¹⁸⁷.

Takımlara dayalı bir örgüt yapısının oluşturulması, güçlendirmeyi kolaylaştırıcı bir etki yapacaktır. Böylece, hiyerarşik bir örgüt yapısından takımlara dayalı örgüt yapısına geçilerek, örgüt daha yalın hale gelecektir. Geleneksel örgütler ile takımlara dayalı örgütler arasındaki farklılıklar Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo-5
Geleneksel Örgütler ile Takımlara Dayalı Örgütler Arasındaki Farklılıklar

Unsur	Geleneksel Örgüt	Takıma Dayalı Örgüt
Örgütsel Yapı	Kademeli/Bireysel	Basık/Takım
İş Tasarımı	Dar/Tek görev	Tüm süreç/Çok görev
Yönetim Rolü	Kontrol	Koçluk/Kolaylaştırma
Liderlik	Yukarıdan aşağıya	Takımla Paylaşma
Bilgi Akışı	Kontrollü/Sınırlandırılmış	Açık/Paylaşılmış
Ödüller	Bireysel/Kıdem	Takıma dayalı/Beceriye dayalı
İş Süreci	Yönetici planlar,kontrol eder, süreci iyileştirir.	Takımlar planlar, kontrol eder, süreci iyileştirir.

Kaynak: William J. Kolarik, Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools, McGrawHill, Inc., Singapore, s.801.

Takımlara dayalı örgütsel yapı, güçlendirmenin en önemli yapı taşlarından biridir. Takımlara dayalı örgütlerde, hiyerarşik yapılara sahip örgütlerin aksine, daha

¹⁸⁷ L. Hoopes, "Ekiplerin Gücü", **Executive Excellence**, Yıl.3, Sayı.36, 2000, s.12.

yalın bir örgüt yapısı mevcuttur. İşler dar bir çerçevede ele alınmak yerine, sürecin tamamını kapsar. Liderlik ise, zorlayıcı ve otoriter bir tarzdan kolaylaştırıcı bir tarza dönüşür¹⁸⁸.

Takımlar konusunda çok farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Takımlar amaçlarına, otonomi(özerklik) derecelerine, sürekli olup olmadıklarına, gelişme evrelerine göre de sınıflandırılmışlardır. Örneğin üretim örgütlerinde, yönetim takımı, problem çözme takımı, süreç takımı ve proje takımı gibi farklı takım türlerine rastlanmaktadır¹⁸⁹.

Takım çalışmasıyla ilgili bir çok araştırmada ortak bir kanıya varılmıştır: Grup olarak problem çözmek bireyin tek başına problem çözmesinden daha başarılı sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca çalışanlara üzerinde çalışmak istedikleri problemleri kendilerinin seçmelerine izin verildiğinde problemin çözümünü bulmak için daha istekli olurlar. Aynı zamanda gelecekteki problemleri de çözmek için takım üyesi olarak kalmaları onları daha çok motive edecektir.

İş yaşamının kalitesi, çalışanların işlerini daha çok kendi davranışlarıyla şekillendirmek istediklerinde artacaktır. Çalışanların yönetime karar alınma aşamasında katılmasını içeren kendi kendini yöneten takımlar ya da daha çeşitli işler ve eğitim isteyen çalışanlar bu istekleri güçlendirecektir¹⁹⁰.

Başarılı takımları kurmak bazı kültürlerde zordur. Kariyerlerini ya da eğitimlerini sadece bireysel başarı elde etmek için bir araç gören çalışanlarla takım çalışmasına dayalı bir organizasyon oluşturmak imkansızdır. Bu düşünceyi yıkmak için bir çok organizasyon, organizasyonlarının başından aşağılara kadar takım çalışmalarına dayanan operasyonlar düzenlemektedirler. Organizasyonlarında ana birimler olarak

¹⁸⁸ William J. Kolarik, **Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools**, McGrawHill, Inc., Singapore, s.801.

¹⁸⁹ Deniz Taşçı ve Diğerleri, “Ekiplere Dayalı Organizasyon Herşeye Çözüm Mü?”, **IV. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, s.423.

¹⁹⁰ William B. Werther ve Keith Davis, **Human Resources And Personnel Management**, Fifth Edition, McGrawHill, 1996, s.505-508.

takımlar oluşturma anlayışı grup kültürünün bireysel kimlikten önce geldiği Japon kültürlerinde oldukça yaygındır¹⁹¹.

Takımların kurulduktan sonra beklenen performansı gerçekleştirebilmeleri ve organizasyon yapısını güçlendirecek etkiye bulunması için bir liderin takımın enerjisini açığa çıkarmak için gerekli materyalleri biraraya getirmesi gerekir. Yani bir takımın üç unsur etrafında kurulması gerekir: bir *lider*, bir *amaç* veya misyon ve de *etkileşim*. Bunlardan bir tanesi eksik olduğunda yapı taşlarından biri eksik demektir ve takım başarısız olur. Burada takım liderine en önemli görev düşmektedir: Açık ve en iyi şekilde anlaşılır olarak misyonu takım üyelerine bildirip bunu onlara benimseterek başarıya ulaşmak için gerekli olan fonksiyonların gerçekleştirilmesi için grup davranışlarını yönetmek. Tabii ki bu grup üyelerinin ne yaptıklarını harfiyen kontrol eden aşırı disiplinli bir yönetim tarzı demek değildir. Yönlendiren, koçluk ve danışmanlık yapan bir liderden bahsedilmektedir¹⁹².

Yöneticilerin kendi kendini yöneten takımları oluştururken dikkat etmesi gereken bir konu da takımın büyüklüğüdür. Kendi kendini yöneten takımlar beceri ve tecrübenin iyi bir karışımını oluşturacak yeterli çokluktaki üyelerden oluşmalıdır ancak aynı zamanda üyelerin takımdaki görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için de yeterli küçüklükte oluşturulmalıdırlar. Yöneticinin takımları oluştururken bu unsuru da göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Organizasyonda yöneticiler gönüllü bir şekilde takımları güçlendirmezlerse, onlara kendi görevleriyle ilgili düzenlemeleri yapmaları için gerekli olanakları tanımaz ve takım üyelerinin eğitimlerine yeterice önem vermezlerse otonom(kendi kendini yöneten) takımlar beklentileri karşılayamazlar yani organizasyondaki problemleri çözüp verimli çalışmaya katkıda bulunacaklarına problemlerin kaynağı olurlar¹⁹³. Uyumun sağlanması için yöneticiler baskıcı bir tutum izlemek yerine arkadaşça davranmalı aynı zamanda zorlayıcılığın yerine de teklif sunan bir tutum geçmelidir¹⁹⁴.

¹⁹¹ Robert M. Tamasko, **Rethinking the Corporation-The Architecture Of Change**, Amacom, American Management Association, 1993, s.91.

¹⁹² Tamasko, a.g.e., s.93.

¹⁹³ Schermerhorn, Hunt ve Osborn, a.g.e., s.208-209.

¹⁹⁴ Schermerhorn, Hunt ve Osborn, a.g.e., s.300.

Yöneticinin takım üyelerini rastgele bir yere toplayıp onların yaratıcı, verimli kararlar almaları için beklemesi hiç de başarıyı garantileyen bir tutum değildir. Yönetici, takım üyelerini herkesin birbirini rahatça görebileceği ve herkesin birbiriyle rahatça konuşabileceği bir toplantı odasında toplamalıdır¹⁹⁵.

Deming de iş yaşamında korkudan uzak güven ve atılımın olduğu bir kültür yaratmaktan bahsetmektedir¹⁹⁶.

Yöneticiler, çalışanlara takım çalışmasını aşlamak için takım üyelerinin problem çözme yeteneklerini artırmak için eğitim sağlamak, problem çözme alıştırmaları yapmak ve çalışanlara karar alma yeteneği kazandırmak için toplantılar düzenlemektedirler¹⁹⁷.

Günümüz yöneticileri, pozitif duyguların olduğu bir atmosfer yaratarak, görülen ve kişisel yollarla erişilen başarıları ödüllendirerek, astların yetenekleri hakkında güven duyduklarını göstererek, inisiyatifi ve sorumluluğu arttırarak ve başarıya odaklanarak astlarını güçlendirebilirler. Bunların hepsi kendi kendini yöneten takımlar yaratarak mümkün olacaktır.

Herkesin en iyi yaptığı işle ilgili bir görev üstlenmesi ve böylece çok daha kısa zamanda çok daha verimli bir şekilde başarıya ulaşılması sağlandığında orta yönetim daha farklı görevleri yönetmiş ve özel projeleri hayata geçirmiş olacaktır. Bu şekilde orta kademe yöneticileri kendilerini takımın koçu olarak görürler¹⁹⁸.

Yöneticiler, eğer çalışanların davranışlarına yön veren onları etkileyen kültür unsurlarına önem vermezlerse, personel güçlendirme programları başarısızlığa uğrayacaktır. Başarı için tek yol çalışanların kalpleriyle bu işi desteklemelerini, psikolojik olarak işe dahil edilmelerini sağlamaktır. İşte takımlar, çalışanların işe dahil edilmesiyle sadece işlerine anlam katmalarını değil, çıktıyı etkileyecek olan yeteneklerini geliştirmelerini de sağlar. Takım üyeleri tek başlarına ya da tek bir

¹⁹⁵ Peppard ve Rowland, a.g.e., s.106.

¹⁹⁶ Stephen B. Knouse, editor, **Human Resources Management Perspectives On TQM Concepts and Practises**, ASQC Qualitypress, 1996, s.85.

¹⁹⁷ French ve Bell, a.g.e., s.99.

¹⁹⁸ Gordon, a.g.e., s.365.

yöneticinin desteği ve talimatlarıyla elde edemeyecekleri olumlu geribesleme olanağına sahiptirler¹⁹⁹.

Ayrıca yöneticilerin takım çalışması ile güçlendirmeyi nasıl sağlayacakları hakkında Jamieson ve O'mara şunları eklemiştir:

- Çalışanlarla yan yana çalışarak takım çalışmasının karar vermedeki olumlu etkilerinden yararlanabilirler. Alınacak kararlara astları da ortak etme yolları üzerinde çalışabilirler.
- Yöneticiler, işle ilgili konuşmalarda “biz” kelimesini kullanabilirler.
- Projelerde çalışanların sorumluluklarını açıkça belirtirler²⁰⁰.

Nelson ve Quick de eserlerinde yöneticilerin çalışanları güçlendirebilmelerinde astların kararlara katılabilmeleri için gerekli ortamı yaratmaları gerektiğini ve astların sadece fikirlerini açıklamakla kalmamasının ve alınacak kararlarda oy hakları bulunmasının gerektiğini belirtmektedirler. Nelson ve Quick'e göre, katılımı sağlamanın bir yolu kendi kendini yöneten takımlardır²⁰¹.

Yönetim para, zaman ve yetki gibi kaynakları sağlayarak takım faaliyetlerini desteklemelidir. Takımlar, üst yönetimin desteği olmadan kendi kendilerini idame ettiremezler. Çalışanların, kendi işlerini, örgütün tüm önceliklerine göre ayarlayabilmeleri ve görev alanlarında mükemmelliği elde edecek işlere odaklanabilmeleri için onlara gerçek sorumluluklar verilmelidir²⁰².

Çalışanlara fırsat sağlamak onların güçlendirilmeleri için gerekli ancak yeterli değildir. Eğer güçlendirme kişiler tarafından algılanmazsa çalışanın güçlendirilmesi söz konusu değildir. Eğer “birey gücü talep edecek”, “örgütün ortak amaçları doğrultusunda” ve “takım ruhu” çerçevesinde hareket ederek kullanabilecek düzeye

¹⁹⁹ Caudron, a.g.e., s.28-36.

²⁰⁰ Jamieson and O'mara, a.g.e., s.163-164.

²⁰¹ Nelson and Quick, a.g.e.,s.348.

²⁰² Khan, a.g.e., s.47.

gelmemiş veya getirilmemiş ise güçlendirme ile amaçlanan örgütsel kazanım gerçekleşmez. Çalışanlar genellikle güçlendirme kavramını bireysel olarak kendi kendilerini güçlendirme şeklinde düşünürler. Oysa güçlendirmenin de temelinde bir takım ruhu vardır. Bu gerçeğin farkında olmayanlar, takım çalışmasının ve işbirliğinin sistem içindeki her bir ögenin diğer öğelerle uyumlu çalışmasına bağlı olduğu gerçeğini göz ardı ederler. Bu anlayışla ele aldığımızda güçlendirme “işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla gücün inşaa edilmesi geliştirilmesi ve çoğaltılması” hareketidir. Zaten bütün modern yönetim yaklaşımlarının temelinde bu anlayış vardır²⁰³.

Araştırmacılar son yıllarda örgütlerde önemli role sahip olan takım çalışmaları ile kültür ilişkisi üzerinde daha fazla durmaya başlamışlardır²⁰⁴. Thomas tarafından kültürel farklılıkların çalışma grupları üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yapılan bir araştırma, grubun kültürel yapısının grup fonksiyonları üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Kültürel boyutlar olarak literatürde özellikle üzerinde durulmuş olan “bireycilik-toplulukçuluk” ve “güç aralığı” boyutları ele alınmıştır. Bireyci toplum yapısı, örgüt içi ilişkiler ve takım çalışmalarına da yansır. Bireyselliğin ön planda olması durumunda takım üyeleri daha çok kişisel başarıların peşinde koşarlar ve takım çalışmaları kişileri yeterince motive etmediğinden²⁰⁵ böyle ortamlarda takım üyeleri yaratmak çok daha zordur.²⁰⁶

Thomas tarafından Yeni Zelanda Üniversitesi’nde yapılan araştırma sonucunda toplulukçu kültürden gelen grup üyelerinin olumlu davranışlar gösterdikleri ve grup aktivitelerinin de olumlu yönde etkilendiği bulunmuştur. Bireysel kültürden gelen kişilerin, toplulukçu görüşe sahip kişilere göre takım çalışmalarını kolayca desteklemedikleri ve bu tarz çalışmalara genellikle daha fazla karşı oldukları da ortaya çıkmıştır²⁰⁷.

²⁰³ Dalay, Coşkun, Altunışık, a.g.e., s. 223.

²⁰⁴ D.C Thomas, “Cultural Diversity and Work Group Effectiveness”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, March, 30 (2), 1999, s.242-263.

²⁰⁵ Sigler ve Pearson, a.g.e., s.31.

²⁰⁶ P.S. Robbins, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, U.S.A: Prentice Hall, 1996,s. 188.

²⁰⁷ Thomas, a.g.e., s.242-263.

Güç aralığı boyutu ise, kültürlerde gücün bireyler arasındaki dağılımı ile ilgilidir. Güç aralığı boyutu, kişilerin toplum yapısında mevcut olan hiyerarşik farklılıklara karşı olan tutumlarını ve algılamalarını gösterir. Yüksek güç aralığı olan kültürlerde genellikle daha otokratik bir sistem vardır. Bu durum örgüt düzenine de yansır. Yüksek güç aralığı boyutunda bireyler genellikle iş odaklıdır ve kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini beklerler. Üstlerle yaşanabilecek fikir ayrılıklarından ise kaçınılmaya çalışılır. Böyle bir ortamda ilişkiler daha resmi ve uzak olacaktır²⁰⁸.

Düşük güç aralığının hakim olduğu kültürlerde ise statü, resmiyet gibi kavramlara pek önem verilmez. Çalışanlar daha rahat bir ortamda olduklarından yüksek seviyede sorumluluk almaktan kaçınmazlar. Bu durumda bireyler fikirlerini kolaylıkla beyan ederek, daha fazla katılımcı olurlar. Takım üyelerinin düşük güç aralığı boyutunu benimsemiş olmaları problem çözümü, karar almalar ve kişiler arası ilişkilerde daha başarılı olmalarını sağlayacak ve takım performansı üzerinde olumlu etki yaratacaktır²⁰⁹.

1.7.3. Öğrenen Örgüt Oluşturma

Öğrenen örgüt kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları örgüt bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmektir. Bu kavram organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynaklar sayesinde yaşamalarını sağlayacak stratejileri gerçekleştirebileceklerini ileri sürmektedir²¹⁰.

Öğrenen örgüt, bir örgütün, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymada kullanılması, personelini geliştirici

²⁰⁸ S. Bochner ve B.Hesketh, "Power Distance, Individualism/Collectivism, & Job-related Attitudes in a Culturally Diverse Work Groups", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 25, 1994, s. 233-257.

²⁰⁹ N.J. Adler, **International Dimensions of Organizational Behavior**, Third Edition, Cincinnati, OH: South Western College Publishing, 1997. Cited in B.L. Kirkman & D.L. Shapiro, **The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self -Managing Work Team Effectiveness**, *Academy of Management Review*, 22 (2), s. 730-757.

²¹⁰ Koçel, a.g.e., s.434.

bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir²¹¹.

Öğrenen organizasyon demek, yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlayan, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden bir organizasyondur. Bu anlamda bilgi işleme faaliyeti sadece objektif ve kantitatif bilginin işlenmesini kapsamamaktadır. Çalışanların fikirleri, sübjektif yargıları, sezgileri ve diğer açık ve kapalı bir şekilde ifade ettikleri tüm düşüncelerinin test edilmesi ve misyon doğrultusunda kullanılabilir hale getirilmesini de kapsamaktadır²¹². Böylece, tüm organizasyon çalışanlarının çevrelerinden, geçmiş deneyimlerinden ve araştırma yolu ile yeni fikirler üretmeleri, yeni iş yapma usulleri ve yeni ürünler geliştirerek organizasyonun rekabet gücünü artırmaları sözkonusu olacaktır²¹³.

Öğrenen örgütte çalışanların sürekli olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi, dolayısıyla çalışanların davranışlarının sürekli olarak bilgi üretme, paylaşma ve kullanma doğrultusunda değiştirilmesi esastır. Öğrenen bir örgütte tüm çalışanların öğrenmesi ve potansiyellerini geliştirmesi teşvik edilir. Bu tip örgütlerde, yeni yaklaşımlara açık olma ve yeni fikirlerin uygulanmasına önem verilir. Ayrıca öğrenen örgütlerde, güçlendirme ve takım çalışması yoluyla yaratıcılığın ve kalitenin artırılması hedeflenir. Öğrenme toplantılarda, çalışma gruplarında, iş süreçlerinde, kısacası her yerde gerçekleştirilir ve ödüllendirilir²¹⁴.

Örgütlerde bireyleri güçlendirmek, bireylerin kendi kapasitelerinin farkına varmalarını sağlayacak fırsatlar yaratmakla, engelleri ortadan kaldırmakla ve en önemlisi gelişme ve öğrenmeyi teşvik etmekle olabilir. Öğrenmeyle kişisel yeteneklerin geliştirilmesi sağlanır bu da güçlendirmeye yakından ilişkilidir²¹⁵.

Liderler, çalışanlara büyük resmi görmeleri konusunda yardımcı olmalıdırlar. Liderler, çalışanların yaparak, etkilenerek, gerçek yaşamdan uygulamalarla öncelikleri

²¹¹ Koçel, a.g.e., s.437-438.

²¹² Koçel, a.g.e., s.438.

²¹³ Koçel, a.g.e., s.440.

²¹⁴ Ataman, a.g.e., s.387.

²¹⁵ Ataman, a.g.e., s.392.

ve görevleri görerak öğrenmelerini sağlayarak onlara öğrenmenin önemini yansıtabilirler²¹⁶.

Liderler, hatalara toleranslı davranarak, çalışanları utandırmaktan kaçınarak, yaratıcı düşünceleri destekleyerek, aşırı disiplinli davranışlardan kaçınarak, organizasyon bünyesinde varolan deneyim ve bilginin takım ya da bireylere geçmesini sağlayacak mekanizmaları hayata geçirerek öğrenmeyi sağlayabilirler²¹⁷.

Çalışanlar, örgütsel öğrenme ajanı olarak çalıştıklarında, serbest hareket edebilecekleri alanı da genişletmeye çalışmaktadırlar. Öğrenmenin şekillenmesinde ve gerçekleşmesinde kendi rollerinin farkına varmaları halinde daha etkili bir şekilde serbest hareket edebilecekleri alanı belirlerler. Bu anlamda örgütsel öğrenme ajanı olarak çalışmakla aynı zamanda kendilerini güçlendirmiş olurlar²¹⁸.

Şu açıktır ki örgütlerde sadece kendini göstereceği iş fırsatlarının olması yeterli değildir, aynı zamanda öğrenme kapasitelerini geliştirmek için de olanaklar yaratılmalıdır. Örgüt üyeleri, bilgiyi veya başarılı teorileri daha tecrübeli olan diğer üyelerden elde edebilirler. Elde ettikleri bu yeni bilgiyi ve daha önceki tecrübelerinden edindikleri bilgileri, organizasyona değer katabilecek projelerde kullanırlar. Bu projeler daha çok yeni marketlere açılmak, yeni teknolojiler denemek, yeniden organizasyon ve merkezkaç organizasyona yönelme gibi hissedarların da katılımının görüldüğü karmaşık konulara odaklanmıştır. Bu basamaklar sonrasında, çift yönlü öğrenme ve geribildirimle beraber, katılımcılar daha derin bilgi ve daha verimli projeleri işlerinde uygulama fırsatı yakalarlar²¹⁹.

1.7.4. İletişim Kurabilme ve Personel Güçlendirme

Yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin en önemlilerinden biri iletişim becerisidir. Bu beceri hem kendini ifade etme hem de karşısındaki kişiyi dinleme ile ilgilidir. Personel güçlendirme, takım üyeleri arasında kendini başarılı bir şekilde ifade

²¹⁶ Dierkes, a.g.e., s.423-424.

²¹⁷ Dierkes, a.g.e., s.426.

²¹⁸ Dierkes, a.g.e., s.411.

²¹⁹ Anderson, a.g.e., s.323.

etme yeteneği ve birbirlerini dikkatli bir şekilde dinleme becerisi mevcut olmazsa başarılı olamayacaktır²²⁰.

Yöneticilerin veya liderlerin çalışanlarla iletişim halinde olması gerekmektedir. Bu iki grubun birbirleriyle karşılıklı ilişki halinde olması ve bilgiyi paylaşmaları da gerekmektedir²²¹.

Yönetim ve çalışanlar için, örgüt ve onun çevresi, ürün ve hizmetleri hakkında bilgiye sahip olmak çok önemlidir. Bilgi, örgütü yürüten makinadır. Bilgi olmadan yöneticiler, pazar ve kaynaklar hakkında verimli ve etkili kararlar veremezler. Benzer şekilde, eksik ya da yetersiz bilgi, çalışanlar üzerinde de stres ve tatminsizliğe neden olacaktır. Bilgiye olan bu genel ihtiyaç, örgütün iletişim sistemi ile karşılanır. İletişim sistemi, informal ya da formal yöntemlerle, bilginin örgüt içinde akışını ve dolayısıyla doğru kararlar alınmasını sağlamaktadır²²².

İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici, iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla temas etmeden yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini ekibine aktarır. İşletme içinde ve dışında ne olup bittiğini de yine iletişim aracılığıyla öğrenir. Dolayısıyla iletişim, yönetim uygulamaları için gerek şarttır. Bütün yönetim faaliyeti, sonuçta iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vs. organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça, fazla bir şey ifade etmezler. Yöneticinin astları, üstleri ve aynı kademedeki diğer yöneticilerle eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olması gerekmektedir. Yöneticiler, iletişim teknolojisindeki gelişmelerle personelin eline daha çok bilgi ve veri vermektedirler. Böylece, alt kademe personel, bu bilgi ve veri ile müşteri isteklerine daha çabuk cevap verebilecek kararları alma imkanına kavuşmaktadır. Ayrıca, kişilerarası iletişimde mesajların sözsüz ve yazısız olarak sadece bazı beden hareketleri ve yüz ifadeleri ile

²²⁰ Nelson ve Quick, a.g.e., s.283.

²²¹ Cook ve diğerleri , a.g.e., s.245.

²²² Werther, a.g.e., s.509.

gönderildiği “beden dili” olarak adlandırılan iletişimin bazen çok önemli sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Aynı şekilde, bir yöneticinin giyim tarzı, çalışma odası ve masasının yeri, görüntüsü vs. de bir takım mesajlar vermektedir. Bazı yöneticiler bu tür mesaj araçlarını bilinçli olarak kullanmaktadır²²³.

Yapıcı ve üretken olabilmek için örgütün vazgeçilmez üyeleri olan çalışanlar, işleriyle, iş durumuyla, müşterilerle ve rakiplerle ilgili daha fazla ve daha iyi bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilgiye ulaşamadıkları takdirde, işleriyle ilgili en iyi kararları almaları imkansızdır ya da performanslarının ne olduğu, firmanın performansının veya alacağı ödüllerin ne olacağı hakkında bir fikir yürütmeleri mümkün değildir. Gelişen teknoloji sayesinde bir çok örgüt çalışanlarının katılımını kolaylıkla sağlayabilmektedir²²⁴.

Çalışanları bilgilendirmek, onlara saygı duyulduğunun bir göstergesidir ve işlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için, ayrıca etkinliklerini, yeteneklerini artırabilmeleri için gereklidir. İletişim hem yukarıdan aşağı hem de aşağıdan yukarıya başarıyla gerçekleştirilmelidir²²⁵.

Yöneticiler etkili iletişim becerilerine sahip oldukları takdirde, astlar herhangi bir endişeleri ya da soruları olduğunda bunu yöneticileriyle paylaşma imkanları olacaktır ve etkili iletişim becerisi sayesinde yönetici gerekli geribeslemeyi zamanında gerçekleştirecektir²²⁶.

Vizyon ve stratejik planlar, genellikle işletmelerde tepe yöneticilerden oluşan bir takım tarafından bazen orta kademe yöneticiler de katılarak oluşturulur. Değişen ve gelişen işgücü ihtiyaçlarına karşı duyarlı olan bir işletmede, tüm yöneticilerin ve çalışanların kararlara katılımı sağlanmaktadır²²⁷.

Yöneticilerin etkili bir iletişimi sağlayabilmeleri için gösterebileceği davranışlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir:

²²³ Koçel, a.g.e., s.529-548.

²²⁴ Jamieson ve O'mara, a.g.e., s.121-122.

²²⁵ Jamieson ve O'mara, a.g.e., s.123.

²²⁶ Jamieson ve O'mara, a.g.e., s.125.

²²⁷ Jamieson ve O'mara, a.g.e., s.126-127.

- Kendi kendine karar vermeyi teşvik ederler. Çalışanların konuları açıkça tartışırken kendilerini rahat hissettikleri bir ortam yaratabilirler.

- Bilgiyi paylaşırken çeşitli teknikler kullanırlar. Bazı insanlar yazılı olarak daha iyi kavrayabilirler, bazıları telefon görüşmeleriyle diğerleri de kişisel toplantılarla daha etkin bilgi paylaşabilir²²⁸.

Nelson ve Quick de eserlerinde yöneticilerin çalışanları güçlendirebilmelerinde rehber olabilecek iletişimle ilgili açıklamalarda bulunmuşlardır. Yöneticilerin astlarına güvendiklerini, ayrıca astlarına onlardan yüksek bir performans belkentişi olduğunu hissettirmeleri gerektiğinden bahsetmektedirler. Böylece kendinden yüksek performans göstermesi beklenen ast daha iyi motive olacaktır²²⁹.

Khan da yöneticinin iletişim becerisinin olması gerektiğini eserinde şu şekilde belirtmiştir:

- Yöneticiler, işin zorlukları, zayıflıkları ve pazar koşullarındaki değişimler hakkında çalışanlar ile açıkça iletişim sağlamalıdır. Edindikleri bilgileri, sır gibi saklamamaları veya bilgiyi sadece kendisinde tutmamaları gerekir. Edinmiş oldukları bilgiyi ve tecrübeleri astları ile paylaşmalıdırlar. Çalışanlar belirsizliği ve aldatılmayı sevmezler. Yöneticilerin bu şekilde davranması, çalışanların gereksiz yere çaba sarfetmesine neden olur.

- Yöneticiler, tüm çalışanlara açık olacak şekilde toplantılar düzenleyerek, çalışanlara düşüncelerini açıklama ve tartışma fırsatı vermelidirler.

- Yöneticilerin, çalışanların iş ortamı hakkında ne düşündüklerini periyodik olarak araştırmaları, çalışanların iş ortamı ile ne kadar ilgilendiklerini ve iş ortamına bakışlarını tespit etmeleri çok önemlidir. Bu, örgütün pozitif yönde değişmesini sağlayacak davranış ve fikirleri öğrenmek bakımından önemli yöntemlerden biridir. Bu anlamda aktif plan yaparak çalışanlara konu hakkında durum raporu vermek önemlidir.

²²⁸ Jamieson ve O'mara, a.g.e., s.163-164.

²²⁹ Nelson ve Quick, a.g.e.,s.346.

- Çalışanlara yeterince sorumluluk ve yetki verildiğinde, iş, teknoloji ve süreç risklerini üstlenmenin kabul edilebilir olduğunu ifade edecek mesajı çalışanlara açık bir şekilde gönderecektir. Keza bu durum, çalışanların sorumluluğu kabul etmelerine yardımcı olacak, hata yapıldığında bunun öğrenme tecrübesine dönüştürüleceğini bileceklerdir²³⁰.

Yöneticiler, çalışanların güçlendirmeyi hissedebilmeleri için, başabileceklerinin farkına varmalarını sağlayabilirler. Bunu sağlayabilmelerinin bir yolu uzun ve büyük görevlerin parçalara ayrılarak personele verilmesidir. Bu sayede personel başarıya ulaşacaktır ve başardığı takdirde yönetici çalışanını tebrik ederek güçlendirilmiş olduğunu hissettirebilir²³¹.

2. PERSONEL BOYUTU VE PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1. PERSONELİN DAVRANIŞLARI, BECERİLERİ, GELİŞİMİ

Çalışanların sahip olması gereken beceri ve davranışların ayrıca geliştirmenin gerektirdiği eğitimin belirlenebilmesi için kültür ve güçlendirmenin derecesinin bilinmesi önemlidir²³².

Ön sıradaki personelin davranışları, müşterilerin bütün organizasyon hakkındaki genel düşüncesini ve müşteri sadakatini direkt olarak etkiler. Bir çok işletmede ön masada çalışan personel finansal başarının anahtarıdır²³³.

Özellikle müşteriyle yüzyüze ilişki halinde olup müşteri üzerinde direkt etkisi olan çalışanların kendi kendine iş görebilme, diğerleriyle etkileşim ve geribesleme gibi çeşitli becerilerinin geliştirilmesi gerekir²³⁴.

²³⁰ Khan, a.g.e., s.47.

²³¹ Whetten ve Cameron, a.g.e., s.419.

²³² Peppard ve Rowland, a.g.e., s.113.

²³³ Peppard ve Rowland, a.g.e., s.114.

²³⁴ Cook, Hunsaker ve Coffey, a.g.e., s.243.

Büyük işletmeler personel geliştirmeye her geçen gün daha fazla önem vermekte, kendi bölümlerinin imkanlarını zenginleştirmekte ve eğitim kadrolarını güçlendirmektedir. Bir çok işletme, sadece yönetimin ya da süreçlerin kapasitesini ve kalitesini artırmaya çalışırken, dünya çapında başarılı işletmeler, bunların yanında çalışanlarının da yeteneklerini ve kapasitelerini geliştirmeye çalışmaktadır. Çünkü onlar, çalışanların yeteneklerini geliştirmenin aynı zamanda kalitede ve işletmenin genelinde bir iyileşme anlamına geldiğini anlamışlardır.

Eğitilmiş çalışanların kendilerine olan güven duygusunun artması, direkt olarak onların performanslarına da yansıyacaktır. Eğitimin amacı, yalnızca işle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak değil; ayrıca çalışanların yaşam kalitesini geliştirerek çalışma zevkini artırmaktır. Ayrıca işletmedeki eğitimin artırılmasıyla orantılı olarak müşteri memnuniyeti de artacaktır. Çünkü işini zevkle yapan çalışanların ürettiği ürünlerin ya da sunduğu hizmetlerin, müşteri tatminindeki payı da artacaktır²³⁵.

Müşteriye sadece iyi davranmak da yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda beceri ve yetenek de müşteriler için çok önemlidir²³⁶.

Personel güçlendirme kültürü, çalışanları; bir işi yapıyor olmaktan o işe sahip olmaya kadar bir süreç içerisine sokmaktadır. Diğer bir ifade ile personel güçlendirme kültürü, çalışanların iş çevrelerinin, sorumlulukları altına girmesine fırsat tanımaktadır. Güçlendirilmiş bir örgüt kültürü sayesinde bu sorumluluklarını, gerek kalitesiz ürünleri reddederek, gerek makinelerin çalışmasını engelleyen durumları ortadan kaldırarak gerek de amaçlara ulaşamadığında veya bir şeyler ters gittiğinde diğer takım üyelerini toplantıya çağırıp konuyu görüşerek yerine getirirler²³⁷.

Diğer taraftan, kişisel kültür, kişisel inisiyatif ve bağımsızlığı gerekli kılarken, personel güçlendirmenin kolektivist kültürü çok yönlü bir bağımlılığı ve bağlı bulunulan gruba sadakati gerektirmektedir. Bir problem olduğunda sürekli onları

²³⁵ Kovancı, a.g.e., s.167-168.

²³⁶ Peppard ve Rowland, a.g.e., s.114.

²³⁷ Sigler ve Pearson, a.g.e., s.31.

koruyan ve kollayan bir gruba dahil olduklarını hisseden kişilerin oluşturduğu gruplar kollektivist kültürün karakteristik özelliklerini gösterir²³⁸.

2.2. PERSONELİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER:

Yöneticilerin çalışanlarını başarılı bir şekilde güçlendirebilmeleri için personelin aşağıda açıklanan 5 özelliğe sahip olduklarını hissetmeleri gerekmektedir.

2.2.1. Yeterlilik:

Güçlendirilmiş personel sadece yetenekli olduğunu hissetmez aynı zamanda uygun olanı yapabildiğine dair kendine güveni vardır. Başarılı olduğu hissine sahiptir ve yeni mücadelelerle başa çıkmayı öğrenebileceğini düşünür. Bazı yazarlar personelin kendisini yeterli görmesinin personel güçlendirmenin en önemli unsuru olduğuna inanırlar. Çünkü çalışanın kendini işi yapabilecek kapasitede görmesi, zor görevlerin üstesinden gelmek için çalışmasını ve çabalamasını ifade eder²³⁹.

Bandura, insanların kendilerini yeterli hissedebilmeleri için üç koşulun var olması gerektiğinden bahseder: (1) Bir görevi yapabilecek yeteneğe sahip olduğu düşüncesi (2) Gerekli çabayı sarfedecek kabiliyete sahip olduğu düşüncesi (3) Hiç bir dışsal engelin görevi başarıyla gerçekleştirmesine mani olamayacağı düşüncesi²⁴⁰.

2.2.2. Kendi Geleceğini Tayin ve İnisiyatif :

Yeterlilik, çalışanların yetenekleri olduklarını hissetmelerini ifade ederken, inisiyatif çalışanların seçme hakkı olduğunu hissetmeleridir. İnisiyatif, kişinin kendi görevlerini yerine getirirken seçim yapma şansına sahip olmasıdır. Çalışanlar, görevlere, zorlamayla ya da isteksizce katılmak yerine kendi istekleriyle ve niyetleriyle katıldıklarında inisiyatif sahibi olduklarını hissederler.

²³⁸ Sigler ve Pearson, a.g.e., s.31.; Dierkes, a.g.e., s.421.

²³⁹ Whetten ve Cameron, a.g.e., s.414; Nelson ve Quick, a.g.e., s.282.

²⁴⁰ Whetten ve Cameron, a.g.e., s.415.

Faaliyetleri, kişisel özgürlükleri ve kendi kendilerini yönetmeleri sonucudur. Güçlendirilmiş çalışanlar, davranışlarının ve hareketlerinin sorumluluk ve sahipliğini üstlenirler, bağımsız kararlar alırlar ve yeni fikirleri denerler. Yapacakları önceden belirlenip kendilerine söylenen, tam bir kontrol altında olan bir kişiden daha çok kendilerini kontrol eden olarak hissederler. Güçlendirilmiş personel, kendilerine etki edebilecek olayları kontrol edebilecek güçte olduğunu yani olayları değiştirebilecek güçte olduğunu düşünür.

Araştırmalar göstermiştir ki inisiyatif sahibi olduğunu hisseden çalışanlarda çalışma çevrelerine yabancılaşma yok denecek kadar az, iş tatmini ve performansı, bununla birlikte girişimcilik, atılım ve katılım daha yüksek seviyelerde olmaktadır. İşgücü devir oranları ise daha düşük seviyelerde görülmektedir.

İnisiyatif sahibi olmak, görevi başarıyla tamamlamak için gerekli olan metotların seçimi, adımların neler olduğunu belirlenmesi ve ne kadar zaman içinde tamamlanması gerektiğine karar verilmesi ile yakından ilişkilidir. Güçlendirilmiş çalışanlar işlerini tümüyle sahiplenirler, çünkü işlerini ne şekilde, ne zaman başarılı bir şekilde bitirebileceklerini en iyi kendileri bilirler ve yine en çabuk nasıl tamamlayacakları bilgisine de sahiptirler²⁴¹.

Birey açısından bakıldığında güçlendirmenin *güçlü bir özgüven* ve *iş etiği* talep ettiği açıktır. Şirket açısından ise çalışanlara esnek bir görev tanımı ve işe özgü eğitim imkanı sağlama gereği vardır. Yönetim olumlu geri-besleme, bilgi, kaynak, destekleyici politikalar ve stresi azaltıcı çalışma ortamı sağlayarak çalışanı desteklemelidir ²⁴².

2.2.3. Sonuçlara Etki Edebilme :

Güçlendirilmiş çalışanlar, aynı zamanda çıktılar üzerinde kontrolleri olduğunu bilirler. İş çevrelerini ve üretilen çıktıları kendileri etkileyerek bir fark yaratacaklarına inanırlar. Sonuçlara etki edebilme, verilen belli bir zamanda gerçekleştirecekleri

²⁴¹ Whetten ve Cameron, a.g.e., s.415.

²⁴² Coşkun , Dalay Altunışık, a.g.e., s.224.

görevler olduğunda bunların başarıyla tamamlanmasında meydana gelebilecek her türlü sonucu değiştirebilmektir. Bu kişinin, ne olacağını etkileyebileceğine dair olan sağlam bir inancıdır. Güçlendirilmiş çalışanlar, dış çevrenin zorlayıcı unsurlarının hareketlerini kontrol edebileceğine inanmak yerine kendilerinin bu dıştan gelen zorlayıcılığı kontrol edebileceklerine inanırlar.

Sonuçlara etki edebilme yeteneği kendi kendini kontrol edebilmeyle yakından ilişkilidir. Güçlendirilmiş çalışanlar sadece yaptıkları şeylerin etki yarattığını değil kendilerinin de etkili olduklarını bilirler²⁴³.

Psikolojik ve fiziksel açıdan çalışanların kendilerini iyi hissetmelerinin devamlılığı için de kişisel kontrol gereklidir. Kişiler kendi kendilerini kontrol etme yeteneklerini kaybettiklerinde genellikle onları çıldırmış ya da psikopat olarak nitelendiririz. Küçük seviyedeki kendi kendini kontrol etme kayıpları bile fiziksel olarak ya da duygusal olarak zararlı hale gelebilir. Çünkü bu eksiklik kişileri strese, depresyona, kaygıya, moral bozukluğuna, üretkenliğin düşmesine, savunmasızlık hissine yöneltir. Personel güçlendirme kadar personelin sağlığı için de kendi kendine kontrol gereklidir. Tabii ki insanlar son derece güçlendirilmiş olsalar dahi başlarına gelebilecek her türlü olayı kontrol edemezler. Hiç kimse hayatındaki bütün çıktıları kontrol edemez. Bununla birlikte, personel güçlendirme, kişinin hayatında kontrol edebileceği çıktıların sayısını artırır yani, kontrol edebileceği alanı genişletir. Tabii ki bu, kişinin kontrol edebileceği ve güçlendirildiği takdirde değiştirebileceği ve etkileyebileceği alanları belirlemekle çok alakalıdır. Bu alanlar belirlendikten sonra personelin güçlendirilmesi ve bu sayede bu alanlarda elde edilecek çıktılara etki etmesi sağlanır²⁴⁴.

Çalışanlar, başarı ve başarısızlıkları için bazı yorumlar yapabilmektedirler. Bu yorumlar üç şekilde olabilmektedir:

²⁴³ Whetten ve Cameron, a.g.e., s.415.

²⁴⁴ Whetten ve Cameron, a.g.e., s.416.

Birincisi, kişiler, başarı ya da başarısızlığın nedenlerini içsel (örneğin kendi bilgisi veya iş ahlakı sebebiyle) ya da dışsal (örneğin yapılan işin kolay veya zor olması gibi) olarak görüp görmemelerine göre yorumlayabilirler.

İkincisi, çalışanlar, başarı ya da başarısızlığın nedenlerini durağan (örneğin bir kişinin yönetsel beceri ya da beceriksizliği) veya değişken (örneğin bir kişinin belli bir zaman diliminde güçlü veya zayıf çabaları) olarak yorumlayabilirler.

Son olarak, çalışanlar, başarı ya da başarısızlığın nedenlerini global (örneğin iç pazar kesimi veya ekonominin durgun veya hareketli oluşu gibi) ya da özgül (örneğin bir kişinin planlarının çok akıllıca veya kusurlu olması) olarak görüp görmemelerine göre yorumlayabilirler.

Bunların en uygun hali, başarısızlığın nedenlerinin dışsal, değişken, global olarak görüldüğü, başarıların nedenlerinin ise içsel, durağan ve özgül olarak görüldüğü zamanlardır. Böylece başarı, çalışan kişinin yönetim ve doğal yaratıcı yeteneği bir sonucu olarak yorumlanırken; başarısızlık, görev zorluğu, rekabet gibi dışsal unsurların bir sonucu olarak yorumlanmaktadır²⁴⁵.

Eğer çalışanlar, kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inanıyorsa, katılımcı liderlik tarzından, kendi dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inanıyorsa otoriter liderlik tarzından tatmin duyacaktır. Başarmak istedikleri işin gerektirdiği niteliklerini kendinde gören izleyiciler, önderin göstereceği otoriter ve ne yapması gerektiğini söyleyen davranışı daha az benimseyeceklerdir²⁴⁶.

2.2.4. Anlam Verme:

Güçlendirilmiş çalışanlar, üstlendikleri görevle ilgili amaç ve hedeflere değer verirler, onların yaptıklarıyla sahip oldukları ideal ve standartlar uyum içindedir. Güçlendirilmiş çalışanlar ürettikleri şeylere inanır ve değer verirler. Ruhsal enerjilerine yatırım yaparlar ve katılımlarından kaynaklanan kişisel mükemmelliklerini hissederler.

²⁴⁵ Kenneth W. Thomas ve Betty A. Velthouse, “Cognitive Elements Of Empowerment: An “Interpretive” Model Of Intrinsic Task Motivation”, **Academy Of Management Review**, C:15, S:4, 1990, October, s.673.

²⁴⁶ Ataman, a.g.e., s.467.

Bağlılıklarını ve işe adaptasyonlarını görevleriyle tamamen ilgilenmelerinin bir sonucu olarak görürler. Anlamlı görevler, çalışanlara amaç, misyon ve hırs hissi kazandırır. Çalışanlar tarafından anlamlı görülen görevleri yerine getirmek, istek ve enerji kaynağı olur. Her zaman kişisel bir çıkar sağlamak işe anlam vermeyi garantilemez. Çalışan katılımının anlamsız olduğunu düşündüğü takdirde, ondan katılımda bulunmasını beklemek uyumsuzluk, sıkıntı ve kızgınlık yaratır. Diğer ödüllendiricilerle-kurallar, danışmanlar veya ekstra paylar gibi- çalışanların işlerine anlam vererek başarıya ulaşmaları sağlanabilir. Fakat bunlar işletme için çalışanların işlerine anlam vermeleri sağlanmadığı takdirde, oldukça maliyetli olmaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki çalışanlar anlam verdikleri işlerde görevlendirildikleri takdirde, işlerine daha bağlı ve daha katılımcı olmaktadır. Bu halde işlerine daha fazla konsantre olup, arzuladıkları amaçlarını yerine getirmek için daha hırslı olmaktadır²⁴⁷.

Yöneticiler anlamlı ve yaratıcı amaçlar edinmelidirler. Bireyler kendilerini ne kadar o amacın gerçek sahibi olarak görürlerse yani o amacı ne kadar kendileriyle bağdaştırırlarsa gerçekleştirmek için sorumluluk almaya o kadar istekli olurlar²⁴⁸.

Çalışanlar eğer personel güçlendirme doğrultusunda ne şekilde çalışacaklarını ya da işlerinin niteliğinde ne gibi gelişmeler olacağını anlayamazlarsa, direnç gösterirler. Ayrıca çalışanlar, örgütün stratejik amaçlarının neler olduğu ve kendi işlerinin bu amaçların neresinde yer aldığı veya kendi görevlerinin bu amaçlara ne şekilde etkisinin olacağı konusunda bilgi edinmek isterler²⁴⁹.

2.2.5. Güven:

Güçlendirilmiş çalışanlar, eşit ve adil davranıldığına dair emindirler. Yüksek kademedeki çalışan kişiler olmasalar da güvende olduklarını bilirler, yaptıkları işlerin sonuçları zararlı ve incitici değil, adaletli ve iyi değerlendirilecektir²⁵⁰.

²⁴⁷ Whetten ve Cameron, a.g.e., s.416.

²⁴⁸ Nelson and Quick, a.g.e., s.346.

²⁴⁹ Shari, a.g.e., s.28-36.

²⁵⁰ Whetten ve Cameron, a.g.e., s.416.

Güven üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki, güvenen insanlar daha açık ve dürüsttürler. Bu kişiler araştırma eğilimli, inisiyatif sahibi, kendinden emin ve öğrenmeye isteklidirler. Bağımsız ilişkilerde yüksek kapasiteye sahiptirler ve grup içinde risk alıp ve birliktelik gösterirler. Diğerleriyle yollarına devam etmeye ve takımın katkı sağlayan bir üyesi olmaya daha isteklidirler. Aynı zamanda açığa çıkaran, iletişimlerinde dürüst ve karşılarındakini dikkatli dinleyen kişilerdir. Değişime direnç göstermezler ve beklenmedik zor durumların üstesinden gelebilecek kişilerdir.

Güven, personel güçlendirmede önemli bir unsurdur. Diğer insanların davranışlarının güvenilir ve uyumlu olduğu, bilginin güvenilirliğinin bozulmadığı, verilen sözlerin yerine getirildiği hissine sahip olunması personel güçlendirme duygusunun geliştirilmesinde oldukça önemli bir yer tutar²⁵¹.

Ek olarak bazen çalışanlar güçlendirildiklerinde, takımlara ayrıldıklarında özgürlüklerinin kısıtlanacağını düşündükleri için güçlendirme, katılım, takım çalışması gibi uygulamalara sıcak bakmazlar²⁵².

3. ÖRGÜT BOYUTU VE PERSONEL GÜÇLENDİRME

3.1. ÖRGÜT YAPISININ BASIK (FLAT) OLMASI

Örgüt yapısı, güçlendirme üzerinde direkt etkiye sahiptir. Buna göre, örgüt yapısının basık (flat) olması, güçlendirmeyi kuvvetlendirir; örgütte bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin kurulması güçlendirmeyi etkiler²⁵³.

Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu, bilgi ve enformasyonun paylaşılmasıdır. Örgüt içinde ne olup bittiğini bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz, örgütün nereye ve neden gittiğini bilmeyen çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle başarının ilk şartı bilgi paylaşımına imkan veren bir bilgi sisteminin (information system - IS) tasarımı ve uygulamasıdır. Bu anlamda bir IS uygulaması,

²⁵¹ Whetten ve Cameron, a.g.e., s.417.

²⁵² Ivancevich ve Diğerleri, a.g.e., s.298.

²⁵³ Koçel, a.g.e., s.418.

sadece formal raporlama sistemi olarak ele alınmamalıdır. Örgütün tüm çalışanları arasında tam bir iletişimin kurulması gerekmektedir. Formal veya informal, direkt veya dolaylı, dikey, yatay ve çok yönlü iletişim gerekir. Kısacası iletişim temel bir koşuldur²⁵⁴.

Basık örgüt yapılarında, belirli bir projenin veya görevin gerçekleştirilmesinde uzmanların görevlendirilmesi veya uzmanların oluşturduğu bir takım meydana getirilmesi, birbirleriyle farklı alanlarda uzman olan personelin, diğer alanlar hakkında da bilgi sahibi olmalarına imkan vermektedir. Bu sayede, personel güçlendirme süreci içerisinde, çalışanların bilgi bakımından bir anlamda tatmin olmaları sağlanmaktadır.

Diğer yandan basık örgüt yapıları, kaynakların en uygun şekilde kullanılmasını gerekli kıldığından, personel açısından da güçlendirilmeye en uygun pesonelin seçilmesine imkan tanımaktadır.

Basık örgütlerin personel güçlendirmedeki diğer bir avantajı ise, bu örgüt yapılarında pesonel arasında çıkan uyuşmazlıkların, yine personel vasıtasıyla en aza indirildiği yapılar olmasıdır.

Basık örgüt yapıları içerisinde, belirli görevlerin gerçekleştirilmesinde, sorumlulukların dağıtımı mümkün olduğunca çalışanlara verilmekte, yapılan işlerin sonuçlarının yetersiz veya olumsuz olduğu durumlarda, hata yapanın suçlanması yerine, hatanın düzeltilmesi, hataların öğrenme tecrübelerine dönüştürülmesi söz konusu olmaktadır²⁵⁵.

3.2. ÖDÜL VE ÜCRET SİSTEMLERİ

Örgütsel performansı etkileyen bir diğer faktör, ödül sistemleridir. Bu sistemin motivasyona etkisinin kısa dönemli olduğu bilinmekle birlikte, asıl etkisi, iyi yapılandırılmadığında motivasyonun ciddi boyutlarda azalmasına neden olmasıdır. Bir

²⁵⁴ Koçel, a.g.e., s.422.

²⁵⁵ Hugh J. Arnold, Daniel C. Feldman, **Organizational Behavior**, McGrawhill International Editions, Singapore, 1986, s.257.

çok araştırmacı ödüllendirme sistemlerinin takım performansı üzerine kurulmasının gereği ve öneminden bahseder.

Bununla birlikte artık günümüz örgütlerinde modern yöntemlerin başarısını engellediği için yavaş yavaş terk edilen parça başına ücret politikasının takım çalışmasını desteklemediği, müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilecek motivasyonu yaratamadığı, artık çalışanların birden çok iş sürecinde görevlendirilmesi nedeniyle bu tarz ücretlendirmenin daha fazla devam edemeyeceği anlaşılmıştır.

Artık günümüz örgütleri, esnekliği, takım çalışmalarını, müşteri ve kalite odaklılığını ve gelişmeyi destekleyen ödül ve ücret sistemlerine doğru yönelmektedirler²⁵⁶.

Ödül sistemleri, örgütte nelerin değerlendirildiği hakkında güçlü mesajlar gönderilmesiyle doğrudan faaliyete geçer. Eğer çalışanlar, mutlak olarak iyi tanımlanmış yöntemlerle performanslarının ödüllendirildiğine inanırlarsa, görevlerini yerine getirirken daha istekli olurlar.

Ödüllendirme, gerektiği gibi yapılmadığı takdirde, çalışanlarda güçsüzlük meydana gelecektir. Yani çalışanları, yenilikçi iş davranışları ve yeteneklerinden dolayı, ödüllendirmemek güçsüzlük davranışı ile sonuçlanacaktır²⁵⁷.

Yöneticiler çalışanların özellik ve yeteneklerine dikkat ederlerse ve onları bu niteliklerine göre değerlendirirlerse motivasyonları yüksek olacaktır. Yöneticilerin yapmaları gereken çalışanların nelerle motive olacağını, performanslarının nasıl daha verimli yönetileceğini, ne şekilde ödüllendirilirlerse daha başarılı olacaklarını belirlemektir. Burada ön plana çıkan farklılıkların başarıyla yönetilebilmesidir. Bunun için de birey özellikleri dikkate alınmalıdır. Bugünün örgütlerinde bireylerin farklı özelliklere sahip olduğunun farkına varılmış ve eşit ve adil davranılması için bu farklı özellik ve ihtiyaçların karşılanması gerektiği belirlenmiştir. Ödüllendirmede, motivatörlerde, ihtiyaçlarda, önceliklerde, tarzlarda görülen farklılıklara uygun, esnek seçeneklerden oluşan bir sistem ve uygulamaya gereksinim duyulmaktadır. Buna göre

²⁵⁶ Peppard ve Rowland, a.g.e., s.116-117.

²⁵⁷ Tamer Keçecioğlu, **Takım Oluşturmak**, Alfa Yayınları, No: 714, 1.Baskı, İstanbul, 2000, s.178.

ödüllendirmeyi çalışanların değerlerine göre ayarlamak, beklenti ve ihtiyaçları karşılamak, en verimli sonucu elde etmek için gereklidir²⁵⁸.

3.3. İŞ TASARIMI VE BÜROKRASİ

Örgüt içinde işlerin mevcut yapısı, çalışanları motive etmiyorsa ve iş tatmini de yoksa çalışanlar kendilerini güçsüz hissedeceklerdir. Bu nedenle çalışanları güçlendirmede önemli bir faktör de iş tasarımıdır. İşlerin monotonluktan kurtarılıp, daha zevkli hale getirilmesi için yeniden tasarlanması gerekebilir.

Çalışanları motive ederek, yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamak ve aynı zamanda üretkenliği en üst düzeye çıkarmak, yöneticilerin temel sorunlarının başında gelir. Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, işleri onlar için yalnızca temel ihtiyaçlarını karşılayan bir yer olmanın yanında başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalıştıkları bir ortam olmaya yönelir. Buna karşılık endüstrinin doğurduğu aşırı uzmanlaşma sonucunda can sıkıcı ve tek düze işlerde çalışanların bu gibi tatmini elde etmeleri oldukça güçleşmiştir. Bunun sonucunda motivasyon düşeceği açıktır²⁵⁹.

IBM, GM, Philips gibi işletmeler, bürokrasi ve katı bir hiyerarşik yapının yaratıcılığı ve inisiyatifi yok ettiğini görmüşlerdir. Bu nedenle örgütler, hiyerarşik yapıları basıklaştırmının yollarını aramaya başlamışlardır. İster on kademeli olsun isterse üç kademeli, hiyerarşik basamakları kaldırmak ya da azaltmak hiyerarşik davranışı kaldırmak anlamına da gelmez. Eğer gücü elinde tutan, yeni fikirlere kapalı olan, kritik konularda katılımdan kaçınan bir davranış yapısı varsa hiyerarşik davranışlar devam edecektir. Bunun yanında, nasıl bürokrasi ilerleme ve inisiyatifi engellerse, yöneltmeden, danışmanlık yapmadan, başıboş aşırı derecede güçlendirme de anarşiye yol açacak ve çalışanlar amaçlardan uzaklaşacaklardır. Güçlendirmenin

²⁵⁸ Jamieson ve O'mara, a.g.e., s.81.

²⁵⁹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 1.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s.182.

kendilerine sağlayacağı özgürlüğü her ne kadar istiyorsa da çalışanlar, aynı zamanda bir liderin kendilerine yol göstericilik ve danışmanlık yapmasını da o kadar isterler²⁶⁰.

Yöneticiler, kendi kendini yönetmeyi engelleyen aşırı bürokrasi engelini ortadan kaldırmalıdır. Bürokrasi bazı durumlarda büyük bir engel haline dönüşmektedir. Özellikle müşteriyle yüzyüze görüşmelerin olduğu departmanlarda müşteriye anında cevap vermek çok önemlidir ve bürokratik engeller olduğu takdirde başarısızlık kaçınılmazdır²⁶¹.

Çalışanları dinlediğimizde fonksiyonel olan işlerinden değil ama destek görememe, ast ya da üstleriyle problem yaşama, önceliklerin akıllıca olmayan bir şekilde değiştirilmesi, sürtüşmeler ve bunlar gibi sorunlardan şikayet ettiklerini görürüz. Örgütlerin doğalarında bürokrasi ve politika vardır. Belli bir seviyeye kadar bürokrasi ve politikalar yararlı ve gerekli olsa da, bireysel bağlılığı ve yaratıcılığı engelleyen güçleri barındırdığı durumlar da sözkonusu olmaktadır. Yöneticiler, çalışanların işlerine anlam vermelerini, eğitilmelerini ve işleriyle ilgili en üst derecede bilgiyi edinmelerini sağlayarak ve gerektiğinde gücü kullanma, etki yaratma ve farklılıkları hayata geçirmeleri fırsatını vererek ve güven duyarak bürokrasi engelinden kurtulup çalışanların güçlendirilmesini sağlayabilirler²⁶².

3.4. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Eğitim, işletmeye yeni alınan ya da işletmede halen çalışmakta olan elemanlara, işlerini yapmaları için gereksinim duydukları bilgi, beceri ve davranışları kazandırma faaliyetidir²⁶³.

Örgütlerde eğiticinin rolü, yalnızca bilgi, beceri ve davranış geliştirmeye yönelik bir eğitim materyalini karşısındakilere aktarmak değildir. Eğitim süreci içinde

²⁶⁰ Gary Hamel ve C.K.Prahalad, **Competing For The Future**, Harvard Business School Press, 1994, s.290.

²⁶¹ Nelson ve Quick, a.g.e., s.346.

²⁶² John Ivancevich ve Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, Second Edition, 1990, s.373-374.

²⁶³ Nevin (Döşoğlu) Deniz, **Global Eğitim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.1-2.

bir eğitici farklı roller üstlenmek durumundadır. Bu rollerde başarılı olabilmesi için de farklı beceriler geliştirmesi gerekmektedir.

Yetişkin eğitiminde görev alan bir eğitici, bir öğretmen değil, kolaylaştırıcı danışman rolünü oynamalıdır. Kendisinden beklenen rolleri gerçekleştirebilmek için başarılı bir eğitici²⁶⁴:

- Öğrenmeyi kolaylaştıran ve destekleyen bir ortam oluşturur, uygun bir hava yaratır.
- Karşılıklı etkileşim için uygun bir mekanizma yaratır.
- Öğrenme ve geliştirme ihtiyaçlarını belirler, konu ve kapsamı buna uygun olarak düzenler.
- İçeriği ve yöntemi, amaçları ve ihtiyaçları karşılayacak şekilde geliştirir ve kullanır.
- Öğrenme deneyimlerini uygun teknik ve materyallerle bütünleştirir.
- Kazandırmayı amaçladığı bilgi, beceri ve davranışlar için bir ilham kaynağı ve rol modeli oluşturur.
- Sonuçları değerlendirir ve öğrenme ihtiyaçlarını yeniden gözden geçirir.

Günümüzde eğitim daha geniş kapsamlı amaçlara hizmet etmektedir. Çoğu işletmede personel eğitimi, dar kapsamlı ve rutin bir faaliyet olup genellikle personele yaptığı iş için gereken teknik becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır. Oysa günümüzde personelin sadece verimli olması yeterli değildir. Personelin işle ilgili sorunları analiz edebilen ve çözebilen, grup içinde verimli çalışabilen, değişik işleri yapabilen bir seviyede olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak da, bir çok işletmede eğitim faaliyeti geleneksel amaçlarının yanısıra iki farklı amaç için de kullanılmaktadır. Birinci olarak, **eğitilenlere sorun çözme, iletişim ve ekip çalışması geliştirme** gibi yeni beceriler kazandırmak. İkinci olarak, **personelde sorumluluk duygusunu**

²⁶⁴ İsmet Barutçugil, **Eğitiminin Eğitimi**, Kariyer Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul, 2002, s.81-82.

geliştirmek. Personelinin sürekli gelişmesini sağlamakla bir işletme, personeline duyduğu sorumluluğu en iyi şekilde göstererek, onların sorumluluk duygularının gelişmesine de katkıda bulunacaktır²⁶⁵.

Geliştirme, genellikle bugünün ötesinde bir kavram olup, mevcut kapasiteyi iyileştirme ve deneyim elde etmeye yönelik bir davranış değişikliğini oluşturma çabası olarak tanımlanabilir. Geliştirme faaliyeti ile kişiler, halen görevde oldukları işi daha iyi yapmalarının yanısıra, gelecekte daha büyük sorumluluklar için de hazırlanmış olmaktadır. Geleneksel olarak yöneticiler “geliştirilirken”, yönetici olmayanlar “eğitilir” ya da “yetiştirilir”di. El becerilerine karşı, kişilerarası ilişkiler ve karar verme yetenekleri üzerinde duran bu ayırım, günümüz koşullarında işe yaramayacak kadar belirsiz hale gelmiřtir²⁶⁶.

Bir işi başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli olan beceri ve yeteneğe sahip olmak personel güçlendirmenin en önemli unsurlarıdır. Bu nedenle de personel güçlendirme basamaklarından en önemlilerinden biri personelin eğitilmesidir. Eğitim programlarının en önemli etkisi, bu programlara çalışanlar birlikte katılırlar ve sorunlara birlikte czm ararlar. İyi bir fikire sahip olmak çalışanlar onları doğru ve verimli bir şekilde uygulamaya koymadıkları takdirde başarılı bir sonuç yaratmayacaktır.

Personelin eğitilmesinin yanısıra yöneticilerin de, çalışanları ne şekilde glendirecekleri, koçluk ve danışmanlık yapma ve güçlendirme ortamını yaratacakları gibi konularda eğitilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin, işe daha az müdehale etme, daha destekleyici olma gibi yönetin davranışlarına sahip olmaları gerekmektedir.

Aynı zamanda personel güçlendirmede zamanlama ck önemlidir. Yöneticilerin personelin güçlendirilmeye hazır olduğu zamanı ck iyi anlamaları gerekir. Eğitimin tamamlanması ve personelin güçlendirmeye istekli hale gelmesi zaman alacaktır. Bir ck yönetici personel güçlendirme programlarının uygulanmaya başlamasından hemen sonra personele aşırı derecede serbestlik ve sorumluluk

²⁶⁵ Deniz, a.g.e., s.9.

²⁶⁶ Deniz, a.g.e., s.6-7.

vermektedir. Bu durumda personel başarısız olmakta ve bir daha inisiyatif almaya isteksiz hale gelmektedir²⁶⁷.

3.5. YAPI VE SÜREÇ DEĞİŞİKLİĞİ

Güçlendirme, organizasyonun işleyişinde ve iş süreçlerinde değişiklik ihtiyacını da beraberinde getirir. Zira güçlendirilmiş bir organizasyonda yapının, işlerin ve süreçlerin aynen korunması mümkün değildir. Yönetim, herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü oluşturmak durumundadır. Güçlendirme ancak bu sayede hayat bulur ve kalıcı olur²⁶⁸.

Güçlendirilmiş örgütlerin temeli, kendine özgü güçlü kültürel karakteristiklere dayanır. Örgütsel kültürün sahip olması gereken genel karakteristik özellikler şöyle sıralanabilir:

- ✓ Çalışanlara değer verme ve örgüt yapısı ile işleyişini insanın önemi üzerinde oluşturma,
- ✓ Örgütsel gelişme ve yenilikçi uygulamaları gerçekleştirmek için yeni fikirlere önem verme,
- ✓ Girişimci uygulamalara destek olma,
- ✓ Çalışanların insani gereksinimlerini ön plana alarak onların bilgi ve yeteneklerinden en üstün düzeyde yararlanmaya olanak sağlayacak koşullara sahip olma,
- ✓ Değişim yönetimini başarıyla gerçekleştirmek için lider özelliklerine sahip yöneticilere sahip olma,
- ✓ Örgütteki yerleşik değer ve inanışların gücünün bir göstergesi olarak tüm çalışanlar düzeyinde bu değer ve inanışlara yüksek bir katılım sağlama.

²⁶⁷ Caudron, a.g.e., s.28-36.

²⁶⁸ Dalay, Coşkun, Altunışık, a.g.e., s. 223.

Ayrıca konuyu daha dar anlamda ele alacak olursak; günümüz rekabet koşulları karşısında örgütlere avantaj sağlayan yenilikçi uygulamaları geliştirme açısından örgütsel kültürün içermesi gereken özellikleri de aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- ✓ Yenilikçi stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması,
- ✓ Takım çalışmasına dayalı bir çalışma düzeni,
- ✓ Yenilikçi ve yaratıcı fikirler ve uygulamalar geliştiren çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi,
- ✓ Çalışanların risk almalarına ve iyi niyetli çabalarıyla hata yapabilmelerine izin veren bir örgüt kültürünün yaratılması,
- ✓ Çalışanların yaratıcılığına yönelik eğitim ve yetiştirme uygulamalarına önem verilmesi,
- ✓ Dikkatli ve bilinçli yönetim anlayışı,
- ✓ Örgüt için yeni fırsatların aktif olarak değerlendirilmesine olanak sağlayacak ortamın sağlanması²⁶⁹.

3.6. HİYERARŞİ KÜLTÜRÜNDEN GÜÇLENDİRME KÜLTÜRÜNE

Yazında, personeli güçlendirmenin, yönetsel bir araç olmasının yanısıra kültürel bir sistem olduğu ve sistemin komuta-kontrol odaklı hiyerarşik yapıların kültürel özelliklerinden farklılık gösterdiği vurgulanmaktadır. Hiyerarşi kültürü ile güçlendirme kültürü arasındaki farklar Tablo-6’da gösterilmiştir²⁷⁰:

²⁶⁹ Stanley F. Slater ve John Narver, “Market Orientation and Learning Organization”, **Journal of Marketing**, (Temmuz 1995), s.70.

²⁷⁰ Şadi Can Saruhan ve M. Volkan Türker, “Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans için Olmazsa Olmaz bir Gereklik mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, Afyon, 20-23 Mayıs 2003, s.825.

Tablo-6

Hiyerarşi Kültüründen Güçlendirme Kültürüne Geçişte Değişen Unsurlar

Hiyerarşi Kültürü	Güçlendirme Kültürü
Planlama	Vizyon yaratma
Komuta-Kontrol	Performans için birlikte çalışma
Yöneticiler	Koçlar / Takım liderleri
Denetleme	Öz-denetleme
Piramit yapılar	Çarpaz fonksiyonlu yapılar
İş akışları	Projeler
Katılımcı yönetim	Kendi kendini yöneten takımlar
Bireysel sorumluluk	Takım sorumluluğu
Personel	Takım üyeleri
Söyleneni yapma	Kendi işine sahip çıkma
İtaat	Doğru karar alma

Kaynak: Şadi Can Saruhan ve M. Volkan Türker, “Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans için Olmazsa Olmaz bir Gereklilik mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, Afyon, 20-23 Mayıs 2003, s.825.

Tabloda görülen unsurlar incelendiğinde iki kültür arasındaki farklar daha kolay anlaşılabilir. Örneğin planlamada birisi (genellikle yönetici), ne yapmak istediğimizi, nereye gittiğimizi ve oraya gitmek için gereken en iyi yolu bilir. Onu izlemek yeterlidir. Ancak vizyon yaratmada, birisi (büyük olasılıkla yine yönetici) nereye gitmek istediğimizi işaret eder ancak oraya nasıl gideceğimiz tartışmaya açık ve herkesin görüşüne bağlı olarak belirlenir.

Benzer şekilde, denetlemede birisi (büyük olasılıkla yönetici), her bir çalışmanın performansını denetler ve gerekli uyarıları yapar. Öz-denetlemede ise,

herkes amaçları hakkında gerekli bilgiye, onlara ulaşmayı değerlendirecek ölçeklere ve ölçme becerisine sahiptir²⁷¹.

²⁷¹ Saruhan ve Türker, a.g.e., s.825.

4. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE ETKİSİ

ÜZERİNE BİR UYGULAMA

1. Bölümde değindiğimiz örgüt kültürü modellerinden, Handy'nin örgüt kültürü yaklaşımında yer alan “Görev Kültürü”nün ve Heskett, Kotter, Denison ve Schein'in üzerinde fikir birliği yaptığı “Örgütün İçsel Uyumu ve Dışsal Bütünlüğü Üzerine Yapılan Sınıflandırma”nın, güçlendirme modellerimizle özellikle ilgili olduğunu düşündüğümüz için, araştırmamızda bu iki örgüt kültürü ile güçlendirme arasındaki ilişki ele alınmıştır.

1. BELDEYAMA A.Ş.’NİN TANITIMI

Bir Koç Grubu firması olan Beldeyama 1997’de %80 Koç Grubu ve %20 Yamaha ortaklığıyla kurulmuştur.

Beldeyama'nın ürün gamında Yamaha motosikletler, scooterler, jeneratörler, ATV araçları ve golf arabaları, Yamaha ve Mobylette markalı mopedler ve Beldeyama marka bisiklet yer almaktadır.

Bu ürünlerden Mobylette ve Yamaha markalı mopedlerle Beldeyama markalı bisikletler araştırmanın yapıldığı fabrikada üretilmektedir. Yamaha markalı scooter ve motosikletlerle beraber diğer ürünler de yurtdışından ithal edilmektedir.

Beldeyama A.Ş., bütün bu ürünlerle ilgili hizmeti yurt çapına yayılmış ve koşulsuz müşteri mutluluğu felsefesini kendilerine rehber edinmiş satış ve satış sonrası teşkilatı ile tüm müşterilerine vermektedir.

Ayrıca Beldeyama iç ve dış pazarlar için bir çok ana moped ve scooter parçalarını kendi bünyesinde üretmektedir. İhracatta Fransız MBK ve İtalyan Minarelli firmaları en önemli müşterileri arasındadır. Afrika ülkelerine yapılan moped ihracatı ise Yamaha aracılığıyla yürütülmektedir. Ayrıca bazı Avrupa ülkelerine de Beldeyama markalı bisikletler ihraç edilmektedir.

Mülakat yapılan üst düzey yöneticilerden edinilen bilgiye göre her geçen gün bir öncekine göre müşterilerine daha yakın olmak ve daha iyi hizmet vermeyi kendilerine amaç edinmişlerdir. Bu amaç doğrultusunda sürekli olarak tüm satış ve satış sonrası birimler bilgilendirilmekte ve gerekli eğitimler kendilerine sağlanmaktadır.

Toplam Kalite bir Koç Grubu politikası olduğu gibi Beldeyama yönetim kademesinin her kademesinde de bir yaşam stili olarak kabul edilmiştir. Beldeyama'nın kalite alanındaki sürekli gelişimi ISO 9001:2000 belgesi ile de tescil edilmiştir.

Mülakat yapılan Üretim Planlama Müdürü, Beldeyama A.Ş.'nin kalite ile ilgili bu çalışmalarının yanısıra Koç Topluluğu bünyesinde yer almalarından dolayı, genel olarak Koç Topluluğu değer, norm ve inançlarını yani “Koç Topluluğu Kültürü”nü benimsediklerini ve taşıdıklarını ifade etmişlerdir.

2005 yılı içinde kültürel alandaki faaliyetlerini, global oyuncu olma iddialarıyla birleştirerek, yurtdışında, Türk kültürünü ve toplumsal değerlerini tüm dünyaya tanıtmayı amaçlayan önemli projelere imza atan Koç Topluluğu'nun bu projelerinden biri, Koç Holding, Kültür Bakanlığı ve Smithsonian Vakfı arasında imzalanan anlaşmadır. 10 yıllık bir kapsamı olan bu anlaşmanın ilk uygulamasını Washington DC'de Osmanlı kaftanlarını konu alan sergiyle gerçekleştirerek Türk kültürüne bu anlamda katkıda bulunmuşlardır.

Bu yöndeki çalışmaların Avrupa Birliği'nin bir parçası olmak için tüm ülke olarak enerji harcadığımız bu dönemde, ülkeyi ve ülke tarihini uluslararası platformlarda tanıtmaya ve kendilerini doğru ifade edebilme konusunda önemli katkı sağlayacağına inanmaktadırlar.

Global oyuncu olmanın en önemli gereklerinden birinin iş yapma kültürünü evrensel standartlara çekmek, çevre, çalışan hakları, ayrımcılık ve yolsuzluk gibi konularda gerek kendi bünyesinde, gerekse etki alanı içinde doğru prensiplerle hareket etmek olduğunu belirtmektedirler.

Beldeyama A.Ş. olarak yıllardır bir yandan geniş hissedar topluluğu için değer yaratmaya çalışırken, bir yandan da kurumsal vatandaşlık ve kurumsal yönetim konularını sosyal sorumluluk gündeminin ön sıralarında tuttuklarını belirtmektedirler.

Sahip oldukları değerlerin Koç Topluluğunda yazılı olarak belirlenmiş olan değerlerle birebir örtüştüğünü ve bu değerleri korumanın çok ciddi bir öneme sahip olduğunu belirten Beldeyama yöneticileri bu değerleri şu şekilde özetlemişlerdir:

Müşteri tatmininin çok önemli olması: Müşteriler için değer yaratmak, beklentilerine kalite ve istikrarla karşılık vermek örgütün ilk önceliğidir. Ürünlere sahip çıkmak ve satış sonrasında da müşterilerin yanında olmak bir görev olarak algılanmaktadır.

Daima "en iyi" olmanın, vazgeçilmez hedef olarak belirlenmesi: Kalitede, hizmette, tedarikçiler ve bayilerle olan ilişkilerde, hissedarlara sunulan yatırım seçeneklerinde en iyi olmak ve kamuoyunda sahip oldukları bu imajı korumak ana hedef olarak belirlenmiştir. Bu hedefe ulaşmak üzere faaliyet gösterilen alanlarda yönetimi üstlenmek ve piyasada lider olmak temel ilkedir.

En önemli sermayenin insan kaynağı olarak görülmesi: Ürün ve hizmetlerin kalitesinin çalışanların nitelikleriyle doğrudan ilişkili olduğuna inandıklarını belirtmektedirler. En iyi personeli ve yetişkin insan gücünü örgüte çekmek ve istihdam etmek, çalışanların yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığından azami fayda sağlamak; verimliliklerini artırmak, gelişmelerine imkan tanımak ve işbirliği ve dayanışmanın benimsendiği bir çalışma ortamı yaratmak, örgütün kuşaklar boyu devamlılığını sağlamak için benimsenen değerler arasındadır.

Sürekli gelişmek için kaynak yaratmak: Hizmetin sürekliliğini sağlamak üzere, gerekli yatırımları gerçekleştirebilmek; küçük ve büyük tasarrufların birleşmesini teşvik etmek üzere sermayenin hakkı olan karı, hissedarlara sağlamak; çalışanların ve toplumun ekonomik ve sosyal gelişmesine yardımcı olmak üzere, faaliyetlerden kaynak yaratmak ve tüm kaynakların akılcı kullanımını sağlayarak savurganlığa ödün vermemek, ana ilkelerden biri olarak kabul edilmektedir.

Üstün iş ahlakı ve dürüst çalışma ilkelerine uymak : Tüm ilişkilerinde adilane, karşılıklı yarar sağlamak amacıyla, iyi niyet ve anlayışla davranmak, yasalara ve ahlak kurallarına daima uymak ilke edinilmiştir. Bugünün çalışanlarına ve gelecek kuşaklara karşı sorumlulukları yerine getirmek, öncüsü oldukları ve vazgeçemeyecekleri bir başka temel ilkeleridir. Türkiye ve dünya için, çevre koruma bilinciyle davranmayı ve bu bilinci yaymayı görev olarak görmektedirler.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. ÖRNEKLEM

Araştırmanın konusu itibariyle, bürokratik yapıdan uzak, iletişime açık, sosyal bir ortama sahip, belirli ve yerleşmiş bir kültüre sahip örgütler hedef kitle olarak seçildi. Hazine Müsteşarlığının ve İstanbul Ticaret Odasının yayınladığı İmalat Sanayi Sektör Endeksi'nden yararlanılarak Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı Sektörünün Alt Sektörleri altında bulunan Motosiklet ve Bisiklet İmalatı Sektöründeki firmalar incelenmiş ve Beldeyama A.Ş.'nin yetkilileriyle yapılan mülakatta örgütün yapısının ve uygulamalarının araştırmanın konusuyla ilgili olduğu saptanmıştır. Personel Müdürü'nden alınan personel listesinden yararlanılarak, departmanların örgütteki oranlarına uygun olarak tesadüfi örneklem yöntemiyle göre bir seçim yapılmıştır. Araştırma verileri 70 çalışandan elde edilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 7'de araştırma örneklemini oluşturan departmanların dağılımları görülmektedir:

Tablo -7
Çalışılan Departmana Göre Örneklem Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Üretim Departmanı	53	76.0
Satış Departmanı	7	10.0
Dış Ticaret Departmanı	4	6.0
Muhasebe Departmanı	3	4.0
Personel Departmanı	3	4.0
	70	100.0

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımlarına baktığımızda ise erkek çalışanların çoğunlukta olduğunu görmekteyiz. Aşağıdaki tabloda çalışanların cinsiyete göre dağılımları gösterilmektedir:

Tablo- 8
Cinsiyete Göre Örneklem Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Erkek	58	82,9
Bayan	12	17,1
	70	100.0

Örnekleme oluşturan çalışanların yaşça dağılımı ise Tablo 9’da gösterilmiştir:

Tablo -9
Yaş Gruplarına Göre Örneklem Dağılımı

	Frekans	Yüzde
25-30	29	41.4
30-35	21	30.0
35-40	14	20.0
40-45	2	2.9
45-50	4	5.7
	70	100.0

Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde görüşülen kişilerin %41.4’ünü 25-30 yaş grubu, %30’unu 30-35 yaş grubu, %20’sini ise 35-40 yaş grubu kişiler oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları Tablo 10’da gösterilmiştir:

Tablo -10
Eğitim Durumuna Göre Örneklem Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Üniversite	42	60.0
Lise	28	40.0
	70	100.0

Anket sonuçları değerlendirilen kişilerin %60'ını üniversite, %40'ını ise lise mezunları oluşturmaktadır.

2.2. ÖLÇME ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan ölçekler, orjinallerinden Türkçe'ye çeviri ve uyarlanması yoluyla ya da varolan ölçeklerden esinlenilerek üçüncü bölüm içeriği esas alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Değerlendirme ölçeği olarak 5'li Likert Ölçeği kullanılmakta olup, değerlendirmeler şu şekildedir:

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Biraz katılıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

2.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürü ölçeğinin oluşturulmasında ağırlıklı olarak üçüncü bölüm içeriği baz alınmıştır. Bunun yanı sıra yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla

sorulan sorular, Tapper ve Percy'nin oluşturduğu²⁷² daha sonra Bass ve Avolio tarafından katkıda bulunulan²⁷³ Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nden esinlenilmiştir. Örgütsel boyutla ve personel boyutuyla ilgili sorularda Denison'un oluşturmuş olduğu içsel(öz) değerler ölçeğinden²⁷⁴ yararlanılmıştır.

Kullanılan ankette örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları ayrımı aşağıdaki gibidir:

Tablo- 11
Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutları

Boyutlar	Madde Numarası
Yöneticinin Liderliği ve Yeniliğe Açıklığı	26,35,1,5,15,6,18,21,11,20
Öğrenen Örgüt Oluşturma	19,13,43
İletişim	28,8,12
Kendine Güven	23,3,29
Ödüllendirilme	44,42,34,33,40,39,37,4
Hiyerarşi ve Bürokrasi	31,16,2
Eğitim	14,41,36

²⁷² B.J. Tapper ve P.M. Percy, "Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire", **Educational and Psychological Measurements**, Vol:54(3), 1994, s.734-744.

²⁷³ B.M. Bass ve B.J. Avolio, **Transformational Leadership: A Response to Critiques**, San Diego: Academic Press, 1993,s. 99.

²⁷⁴ D.R. Denison, **Organizational Culture: Can It Be A Key Lever For Driving Organizational Change**, **The Handbook Of Organizational Culture**, London, John Wiley&Sons, s.543-560.

2.2.2. Personel Güçlendirme Ölçeği

Personel güçlendirme ile ilgili ölçek hazırlanırken Denison'un personel güçlendirme ölçeğinden²⁷⁵, Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme²⁷⁶ ve Hayes'in Personel Güçlendirme²⁷⁷ anketlerinden esinlenilmiştir.

Tablo- 12
Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları

Boyutlar	Madde Numarası
Anlam ve Öz Yeterlilik	17,25,9
Etki	7,32,27,38,10,30
Kendi Geleceğini Tayin	24,22

2.3. UYGULAMA

Gizlilik prensiplerine dayalı olarak 70 anket dağıtılmıştır. Örgütün mevcut elektronik posta iletişim ağına bağlı 4 bölüm yöneticisine(Satış, Muhasebe, Dış Ticaret ve Personel Departmanları), bir haftalık geri dönme süresi verilerek anketler gönderilmiştir. Geri kalan Üretim Departmanı çalışanlarına ise anket elden verilmiştir. Böylece Üretim Planlama Müdürü ile yüzyüze mülakat yapma olanağı sağlanmıştır. Elektronik posta ile ulaşılan departmanların anketleri yine aynı yöntemle geri alınmıştır. Üretim departmanı anketleri elden teslim alınmıştır.

Örgütün Muhasebe Departmanı'nda toplam çalışan 3 kişi, Personel Departmanı'nda toplam çalışan 3 kişi, Dış Ticaret Departmanı'nda çalışan toplam 4 kişi, Satış Departmanı'nda çalışan toplam 18 kişinin tamamı anket çalışmasına katılmış

²⁷⁵ Denison, a.g.e., s.543-560.

²⁷⁶ Gretchen M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validity", **Academy of Management Journal**, 38, 1995, s.1442-1465.

²⁷⁷ Hayes, Robert. "How To Measure Empowerment", **Quality Progress**, 26, 1994, s.41-46.

ve anketlerin tamamı geri dönmüş olup, Üretim Departmanı'ndan 42 kişiden anket geri alınmıştır. Böylece 70 anketin tamamı katılımcılar tarafından doldurulmuştur.

Örgütte Personel Departmanı 3 çalışana, Muhasebe Departmanı 3 çalışana, Dış Ticaret departmanı 4 çalışana sahiptir. Satış Departmanı, Yedek Parça Satış Bölümü, Satış Sonrası Hizmet Bölümü ve Bölge Satış Bölümü olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır ve 18 çalışana sahiptir. Üretim Departmanı Kadro Boyama Montaj Bölümü ve Motor Üretim Bölümü olmak üzere iki bölümden oluşmakla birlikte bölümler de kendi aralarında bölümlenmekte ve üretimde toplam 82 kişi çalışmaktadır. (Organizasyon Şeması ile ilgili bilgiye Ek-3'ten ulaşılabilir.)

Anılan departmanlar ve bölümlerde çalışan toplam kişi sayısı 110 olup 70 kişiye anket uygulanmıştır. Böylece 0.64'lük (70/110) bir yoğunluk sağlanmıştır.

2.4. VERİ ANALİZİ

Örgüt kültürünü ve personel güçlendirmeyi ölçmek için kullanılan anket aracılığıyla 70 kişiden elde edilen verilerin analizinde SPSS 13.0 (Statistical Package For Social Sciences) istatistik analiz programı kullanılmıştır. Örgüt kültürü ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için verilere güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizlerinden sonra ilgili maddeler belirli faktörler altında gruplandırılmıştır. Gruplamanın ardından, faktör skorlarının korelasyonuna –sürekli bir değişken olduğu için Pearson Korelasyonu kullanılarak- bakılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılıkları güvenilirlik analiziyle belirlenmiştir. Verilere ayrıca, sorular arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Spearman Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

2.5. HİPOTEZLER

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde gösterilebilir:

Hipotez 1: Yöneticiler, liderlik özelliği gösterir ve yeniliğe açık olurlarsa personel güçlendirmenin başarısı artar.

Hipotez 2: Örgütte yöneticiler, çalışanların başarılarını takdir eder ve ödüllendirirlerse, personel güçlendirmenin başarısı artar.

Hipotez 3: Öğrenen örgüt oluşturulması, personel güçlendirmenin başarısını artırır.

Hipotez 4: Güçlü bir iletişim ortamı oluşturulması, personel güçlendirme başarısını artırır.

Hipotez 5: Çalışanların kendine güven duymasını sağlamak, personel güçlendirmenin başarısını artırır.

Hipotez 6: Bürokratikleşme ve hiyerarşi, personel güçlendirmenin başarısını düşürür.

Hipotez 7: İşlerin başarıyla yapılması için her türlü donanım ve aracın sağlandığı örgütlerde, personel güçlendirmenin başarısı artar.

3. BULGULAR

3.1. ÖLÇEKLERİN ANALİZİ

3.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Analizi

Örgüt kültürünü belirlemeye yönelik sorular, öncelikle güvenilirlik analizine daha sonra soruların anlamlı gruplara ayrılması açısından faktör analizine tabi tutulmuştur.

3.1.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirliği

Örgüt kültürüyle ilgili anketin genel güvenirliliğini ölçmek amacıyla 33 soru üzerinden hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı $\alpha=0,878$ olarak elde edilmiştir. Bu bize anketin iç tutarlılık katsayısının oldukça yüksek ve kabul edilebilir bulunduğunu göstermektedir.

3.1.1.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi

Örgüt kültürünü ölçen 33 soruyu daha basit bir yapıda açıklamak amacı ile faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizinde örneklem büyüklüğünün yeterliliğini gösteren KMO Barlett örneklem yeterliliği ölçütü 0,690 olarak bulunmuştur. Buna göre örneklem büyüklüğü faktör analizi uygulaması için yeterlidir sonucuna varılmıştır.

Tablo -13
Örgüt Kültürü Örneklem Büyüklüğüne ait KMO Bartlett Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü	0,690
Bartlett Küresellik Testi Ki-kare değeri	1001,93
p değeri	0.000

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler, daha önceki araştırmalarda literatürden edinilen bilgilere uygun olarak alt boyutlar altında toplanmış ve bu alt gruplara, altında yer alan soruların faktörlere kattıkları anlamlara göre ad verilmiştir.

Tablo -14
Örgüt Kültürüne Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Yöneticinin Liderliği ve Yeniliğe Açık Olması (Açıklanan Toplam Varyansa Katkısı=13,52) Güvenilirlik:, 813	Faktör Yükleri
s26- Üstlerimiz, işle ilgili başarı hikayelerini bizimle paylaşırlar.	0,749
s35- Üstlerimiz neye ihtiyacımız olduğunu anlamak için zaman ayırır.	0,679
s1- Yöneticimiz gerek işle ilgili gerek kişisel olarak bizi tanır.	0,675
s5- Üstlerimiz bizi yetiştirmek için çalışır.	0,623
s15- Üstlerimiz başarı için gerekli olan donanıma sahip olduğumuzu düşünürler.	0,610
s6- Üstlerimiz işin yapılmasında yeni yollar bulmamız için bizi teşvik eder.	0,578
s18- Yeniliklerimizi başarıyla hayata geçirdiğimizde takdir ediliriz.	0,559
s21- Gerektiğinde üstlerimizle bire bir çalışırız.	0,531
s11- Yaratıcı fikirler ve yenilikler üstlerimizce desteklenir.	0,511
s20- Gerek insani ilişkiler, gerekse mesleki açıdan üstlerime güvenirim.	0,501

Faktör 2: Ödüllendirilme (Açıklanan Toplam Varyansa Katkısı=11.12) Güvenilirlik:,833	Faktör Yükleri
s44-Örgütümüzde kültürel değerleri gözdardı edenler sıkıntı çekerler.	0,690
s42- Her zaman adil davranılacağını bilirim.	0,677
s34- Ücret açısından çalışmalarımın karşılığını yeterince aldığımı düşünüyorum.	0,672
s33- Projelerde ya da görevlerimizde başarılı olduğumuzda ödüllendiriliriz.	0,633
s40- Yaptığımız tüm olumlu faaliyet ve gelişmelere karşı kayıtsız kalınıyor.	0,623
s39- Belli bir yılı aşan çalışanlara bağlılık ödülü verilir.	0,581
s37- Problem çözmek için takımlar kurulur ve problem çözüldüğünde ödüllendirilir.	0,578
s4- Görevde başarılı olduğumuzda yöneticilerimiz kutlama organize ederler.	0,561

Faktör 3: Öğrenen Örgüt Oluşturma (Açıklanan Toplam Varyansa Katkısı=7.89) Güvenilirlik:,.694	Faktör Yükleri
s19- Üstlerimiz bir görev verdiğinde, görevin amacını ve sorumluluklarımızı açıklar.	0,824
s13- Hata yaptığımızda doğrusunun ne olacağıyla ilgili bilgilendiriliriz.	0,714
s43- Başarılı olduğumuzda ya da başaramadığımızda bunların sonuçlarını biliriz.	0,502

Faktör 4: İletişim (Açıklanan Toplam Varyansa Katkısı=6,70) Güvenilirlik:,.507	Faktör Yükleri
s28- İşimi yapmama engel olabilecek şeyleri üstlerimle paylaşabilirim.	0,590
s8- Üstlerimizle iyi bir iletişim kurmamız için gerekli ortama sahibiz.	0,526
s12- Sormak veya iletmek istediklerimizi üstlerimizle kolayca paylaşabiliriz.	0,501

Faktör 5: Kendine Güven (Açıklanan Toplam Varyansa Katkısı=6,41) Güvenilirlik:,.585	Faktör Yükleri
s23- İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	0,732
s3- Üstlerimizin bize güveni sonsuzdur.	0,504
s29- İşimi başarılı bir şekilde yapabilmem kendi becerilerime bağlıdır.	0,501

Faktör 6: Hiyerarşi ve Bürokrasi (Açıklanan Toplam Varyansa Katkısı=5.42) Güvenilirlik:,.695	Faktör Yükleri
s31- Üst kademedeki yöneticilere ulaşmamız için farklı kademelerdeki yöneticilerle iletişim kurmamız gerekiyor.	0,721
s16- Gerektiğinde hiyerarşiye bağlı kalmadan işle ilgili sorunları iş arkadaşlarımızla birlikte çözebiliriz.	0,671
s2- Bürokratik engeller nedeniyle bu zamana kadar bir çok yeni fikir rafa kalktı.	0,502

Faktör 7: Eğitim (Açıklanan Toplam Varyansa Katkısı=5.21) Güvenilirlik: .523	Faktör Yükleri
s14- İşimi nasıl yapacağıma dair araçlara sahibim.	0,504
s41- Şu ana kadar hiç bir eğitim faaliyeti görmedik.	0,501
s36- Mesleki gelişimimiz için eğitim programları düzenlenmektedir.	0,500

Yapılan faktör analizi sonucu faktör yükleme değerleri 0.50'den yüksek 7 faktör elde edilmiştir. Varyansın toplam açıklanma oranı %56.27'dir.

Birinci faktör, değişimin %13,52'sini açıklamaktadır ve faktör yüklemesi 0.50'den yüksek on maddeden oluşmuştur. Faktörün adı daha önceden yapılan araştırmalara bağlı kalınarak “yöneticinin liderlik özelliği ve yeniliğe açık olması” olarak belirlenmiştir.

İkinci faktör, değişimin %11,12'sini açıklamaktadır ve faktör yüklemesi 0.50'den yüksek sekiz maddeden oluşmaktadır. Faktörün adı daha önceden yapılan literatür bilgilerine bağlı kalınarak “ödüllendirilme” olarak belirlenmiştir.

Üçüncü faktör, değişimin %7,89'unu açıklamaktadır ve faktör yüklemesi 0.50'den yüksek üç maddeden oluşmaktadır. Faktörün adı daha önceden yapılan literatür bilgilerine bağlı kalınarak “öğrenen örgüt oluşturma” olarak belirlenmiştir.

Dördüncü faktör, değişimin %6,70'ini açıklamaktadır ve faktör yüklemesi 0.50'den yüksek üç maddeden oluşmaktadır. Faktörün adı daha önceden yapılan literatür bilgilerine bağlı kalınarak “iletişim” olarak belirlenmiştir.

Beşinci faktör, değişimin %6,41'ini açıklamaktadır ve faktör yüklemesi 0.50'den yüksek üç maddeden oluşmaktadır. Faktörün adı daha önceden yapılan literatür bilgilerine bağlı kalınarak “kendine güven” olarak belirlenmiştir.

Altıncı faktör, değişimin %5,42'sini açıklamaktadır ve faktör yüklemesi 0.50'den yüksek üç maddeden oluşmaktadır. Faktörün adı daha önceden yapılan literatür bilgilerine bağlı kalınarak “hiyerarşi ve bürokrasi” olarak belirlenmiştir.

Yedinci faktör, değişimin %5.21'ini açıklamaktadır ve faktör yüklemesi 0.50'den yüksek üç maddeden oluşmaktadır. Faktörün adı daha önceden yapılan literatür bilgilerine bağlı kalınarak “eğitim” olarak belirlenmiştir.

3.1.2. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Analizi

Personel güçlendirmeyi ölçen 11 soruya önce güvenirlik analizi, sonra daha basit bir yapıda açıklamak amacı ile faktör analizi uygulanmıştır.

3.1.2.1. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Güvenirliği

Personel güçlendirmeyle ilgili anketin genel güvenilirliğini ölçmek amacıyla 11 soru üzerinden hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı $\alpha=0,744$ olarak elde edilmiştir. Bu halde iç tutarlılık katsayısının oldukça yüksek olduğu ve dolayısıyla ölçme aracının güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

3.1.2.2. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi

Personel güçlendirmeyi ölçen 11 soruya uygulanan faktör analizinde örneklem büyüklüğünün yeterliliğini gösteren KMO Barlett örneklem yeterliliği ölçütü 0,72 olarak bulunmuştur. Buna göre örneklem büyüklüğü faktör analizi uygulaması için yeterlidir sonucuna varılmıştır.

Tablo -15
Personel Güçlendirme Örneklem Büyüklüğüne ait KMO Bartlett Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü	.722
Bartlett Küresellik Testi Ki-kare değeri	1031.932
p değeri	.000

Korelasyon matrisi, önemli bileşenler analizine tabi tutulmuştur ve bunun sonucunda üç faktörün toplam varyansın %56,43'lük kısmını açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo- 16
Personel Güçlendirmeye Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Anlam ve Öz Yeterlilik (Açıklanan Toplam Varyansa Katkısı=21.77) Güvenilirlik: ,624	Faktör Yükleri
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	0.759
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	0.619
s9- Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	0.602

Faktör 2: Etki (Açıklanan Toplam Varyansa Katkısı=21.32) Güvenilirlik: ,560	Faktör Yükleri
s7- Üstlerimizin işle ilgili müdahaleleri çok olur.	0.765
s32- Bölümümüzde üstlerimizin olaylar üzerindeki kontrolü fazladır.	0.750
s27- Bölümümde yaptığım iş üzerinde büyük ölçüde kontrol sahibiyim.	0.747
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	0.617
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	0.611
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	0.608

Faktör 3: Kendi Geleceğini Tayin (Açıklanan Toplam Varyansa Katkısı=13.34) Güvenilirlik: ,743	Faktör Yükleri
s24- İşim için gerekli olan tüm bilgi ve becerilerin bana kazandırıldığını düşünüyorum.	0.730
s22- Bölümümüzde önemli bir iş yaptığımı düşünüyorum.	0,715

Birinci faktör, değişimin %21,77'sini açıklamaktadır ve faktör yüklemesi 0.50'den yüksek üç maddeden oluşmuştur. Faktörün adı daha önceden yapılan araştırmalara bağlı olarak “anlam ve öz yeterlilik” olarak belirlenmiştir.

İkinci faktör, değişimin %21,32'sini açıklamaktadır ve faktör yüklemesi 0.50'den yüksek onaltı maddeden oluşmuştur. Faktörün adı daha önceden yapılan araştırmalara bağlı kalınarak “etki” olarak belirlenmiştir.

Üçüncü faktör, değişimin %13,34'ünü açıklamaktadır ve faktör yüklemesi 0.50'den yüksek iki maddeden oluşmuştur. Faktörün adı daha önceden yapılan araştırmalara bağlı kalınarak “kendi geleceğini tayin” olarak belirlenmiştir.

3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hipotezlerle kurulan modelin geçerliliğini saptamak için araştırma verileri üzerinde analizler yapılmıştır. Örgüt kültürünü ölçen sorularla personel güçlendirmeyi ölçen sorular arasında korelasyon analizlerine bakılmış ve bu sayede örgüt kültürü ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin varlığı ve yönü sınanmıştır.

Güvenilirlik bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilme gücüdür. Genel olarak, soru formunda yer alan 5'li ölçekle ölçülmüş 44 maddeye uygulanan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0.90$ olarak elde edilmiştir. Güvenilirliğin analizler için oldukça uygun bir seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo -17
Anketin Tamamı İçin Güvenirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0.90	44

3.2.1. Korelasyonların İncelenmesi

3.2.1.1. Faktör Skorlarının Korelasyonlarının İncelenmesi

Faktör analizi sonucunda elde edilen alt gruplar (faktörler) arasındaki korelasyon incelenirken Pearson katsayısına bakılmıştır.

Tablo-18
Örgüt Kültürünün Alt Boyutları ile Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

	Anlam ve Öz Yeterlilik	Etki	Kendi Geleceğini Tayin	Yönetici Liderliği ve Yeniliğe Açık Olması	Ödüllendirme	Öğrenen Örgüt Oluşturma	İletişim	Kendine Güven	Hiyerarşi ve Bürokrasi	Eğitim
Anlam ve Öz Yeterlilik	1									
Etki	.331**	1								
Kendi Geleceğini Tayin	.258*	.296*	1							
Yönetici Liderliği ve Yeniliğe Açık Olması	.464**	.267*	.283*	1						
Ödüllendirme	.263*	.438**	.264*	.267*	1					
Öğrenen Örgüt Oluşturma	.327**	.247*	.246*	.302*	.296*	1				
İletişim	.655**	.578**	.493**	.283*	.331**	.208*	1			
Kendine Güven	.251*	.315**	.299*	.303*	.267*	.374**	.241*	1		
Hiyerarşi ve Bürokrasi	-.301**	-.237*	-.255**	-.263*	-.291*	-.315**	-.256*	-.380**	1	
Eğitim	.248*	.283*	.256*	.323**	.434**	.296*	.312**	.258*	.354**	1

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

Korelasyon sonuçları incelendiğinde, faktör analizi ile örgüt kültürünün alt boyutları olarak belirlediğimiz “Yöneticinin Liderliği ve Yeniliğe Açık Olması,

Ödüllendirme, Öğrenen Örgüt Oluşturma, İletişim, Kendine Güven ve Eğitim” ile personel güçlendirmenin alt boyutları olarak karşımıza çıkan “Anlam ve Öz Yeterlilik, Etki ve Kendi Geleceğini Tayin” arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bunun yanında, örgüt kültürünün alt boyutlarından biri olan “Hiyerarşi ve Bürokrasi” ile personel güçlendirme faktörleri arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Sonuçlardan anlaşıldığı gibi, yöneticiler yeniliğe ve yaratıcılığa açık bir liderlik davranışı gösterirlerse, çalışanlar anlamlı bir iş yaptıklarını, bu iş için yeterli olduklarını düşünmektedirler ve böylece güçlendirilmiş hissetmektedirler. Aynı zamanda çalışanların işleriyle ilgili kararları etkileme güçleri olmakta ve başarılarının kaynağının kendileri olduğunu düşünmektedirler. Böylece çalışanlar işle ilgili sonuçlara etki edebileceklerini ve olumsuzluklara etki ederek bunları ortadan kaldıracabileceklerini bilmektedirler.

Ödüllendirme ile personel güçlendirme arasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında ise, ödüllendirme ile anlam ve öz yeterlilik, etki ve kendi geleceğini tayin etme arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Güçlü bir iletişim ortamının varlığı ile, çalışanların işe anlam vermeleri, öz yeterlilik hissetmeleri (Korelasyon katsayısı .655**) ve işleriyle ilgili sonuçlara etki etmeleri (Korelasyon katsayısı .578**) arasında oldukça yüksek bir ilişki olduğu da ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların kendilerine güvenmesi ve üstlerin kendilerine güvenmeleri ile personel güçlendirme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Hiyerarşi ve bürokrasinin varlığı ile personel güçlendirme arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani, hiyerarşinin ve bürokrasinin yüksek düzeylerde olmasıyla, çalışanların işleriyle ilgili sonuçlara etkilerinin, kendi geleceklerini kendilerinin tayin yeteneklerinin olması arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. (Korelasyon katsayıları -301**, -237* ve -255**)

3.2.1.2. Sorular Arasındaki Korelasyonların İncelenmesi

Hipotez 1. Yöneticiler, liderlik özelliği gösterir ve yeniliğe açık olurlarsa personel güçlendirmenin başarısı artar.

Tablo -19
Liderlik ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon

		s5- Üstlerimiz bizi yetiştirmek için çalışır.
s5- Üstlerimiz bizi yetiştirmek için çalışır.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s30- Üstlerimiz bizimle ilgili karar alınacağına fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.339
	p değeri	0.004**

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların üstlerinin kendilerini yetiştirmek için çalıştıkları ifadesine katılma düzeyleri ile üstlerinin işleri ile ilgili karar alınacağına fikirlerine önem verdiği ifadesine katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo -20
Liderlik ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s6- Üstlerimiz işin yapılmasında yeni yollar bulmamız için bizi teşvik eder.
s6- Üstlerimiz işin yapılmasında yeni yollar bulmamız için bizi teşvik eder.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	0.331
	p değeri	0.005**

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların üstlerinin kendilerini işin yapılmasında yeni yollar bulmak için teşvik etmeleri ile ifadesine katılma düzeyleri ile bölümde alınan kararların alınmasında etkili olabilecekleri

ifadesine katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo -21
Liderlik ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s11- Yaratıcı fikirler ve yenilikler üstlerimizce desteklenir.
s11- Yaratıcı fikirler ve yenilikler üstlerimizce desteklenir.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	0.258
	p değeri	0.031*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların buldukları yaratıcı fikirleri ve yenilikleri destekledikleri ifadesine katılma düzeyleri ile bölümde alınan kararların alınmasında etkili olabilecekleri ifadesine katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo -22
Liderlik ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s18- Yeniliklerimizi başarıyla hayata geçirdiğimizde takdir ediliriz.
s18- Yeniliklerimizi başarıyla hayata geçirdiğimizde takdir ediliriz.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	0.286
	p değeri	0.017*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların yenilikleri başarı ile hayata geçirdiklerinde takdir edildikleri ifadesine katılma düzeyleri ile bölümde alınan kararların alınmasında etkili olabilecekleri ifadesine katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo -23
Liderlik ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s20- Gerek insani ilişkiler, gerekse mesleki açıdan üstlerime güvenirim.
s20- Gerek insani ilişkiler, gerekse mesleki açıdan üstlerime güvenirim.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s27- Bölümümde yaptığım iş üzerinde büyük ölçüde kontrol sahibiyim.	Spearman Rho	0.268
	p değeri	0.025*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların insani ve mesleki açıdan üstlerine güvendikleri ifadesine katılma düzeyleri ile bölümlerinde yaptıkları işlerde kontrol sahibi oldukları ifadesine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo -24
Liderlik ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s26- Üstlerimiz, işle ilgili başarı hikayelerini bizimle paylaşırlar.
s26- Üstlerimiz, işle ilgili başarı hikayelerini bizimle paylaşırlar.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.303
	p değeri	0.011*
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	0.283
	p değeri	0.017*
s22- Bölümümüzde önemli bir iş yaptığımı düşünüyorum.	Spearman Rho	0.315
	p değeri	0.008**
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	0.327
	p değeri	0.006**
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.299
	p değeri	0.012*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların üstlerinin, işle ilgili başarı hikayelerini paylaştıkları ifadesine katılma düzeyi ile demokratik bir şekilde kararlara katılımın sağlanması, üstlerin işin nasıl yapılacağı ile ilgili kararları astlarına bırakması, işin nasıl yürütüleceğine işi yapan kişinin karar vermesi, iş ile ilgili alınan kararlarda fikirlerine önem verdikleri ifadesine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo -25
Liderlik ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s5- Üstlerimiz bizi yetiştirmek için çalışır.
s5- Üstlerimiz bizi yetiştirmek için çalışır.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s9- Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	Spearman Rho	-0.445
	p değeri	0.000**
s22- Bölümümüzde önemli bir iş yaptığımı düşünüyorum.	Spearman Rho	0.312
	p değeri	0.008**
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	0.293
	p değeri	0.014*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların üstlerinin kendilerini yetiştirmek için çalıştıkları ifadesine katılma düzeyi ile aldıkları en ufak kararlarda bile üstlerine danışmaları gerektiği ifadesi arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı; bölümde önemli bir iş yaptıkları, işlerini nasıl yürüteceklerine kendilerinin karar verdiği ifadelerine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo -26
Liderlik ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s15- Üstlerimiz başarı için gerekli olan donanımına sahip olduğumuzu düşünürlər.
s15- Üstlerimiz başarı için gerekli olan donanımına sahip olduğumuzu düşünürlər.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s9- Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	Spearman Rho	-0.283
	p değeri	0.018*
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.316
	p değeri	0.008**
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararlari bize bırakır.	Spearman Rho	0.283
	p değeri	0.017*
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	0.278
	p değeri	0.020*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların üstlerinin kendilerinin başarı için yeterli donanımına sahip olduklarını düşündükleri ifadesine katılma düzeyleri ile aldıkları en ufak kararlarda bile üstlerine danıştıkları arasında negatif yönlü; alınan kararlara demokratik bir şekilde katıldıkları, işlerini nasıl yapacaklarını kendilerinin belirlediği, işlerini nasıl yürüteceklerini kendilerinin belirlediği ifadelerine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Sonuç: Korelasyonlar arasındaki ilişki incelendiğinde yöneticilerin liderlik davranışı göstermesi ve yeniliğe ve yaratıcılığa açık olmasının, personel güçlendirmenin başarısını artıracakı görülmektedir. Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Hipotez 2. Örgütte yöneticiler, çalışanların başarılarını takdir eder ve ödüllendirirlerse, personel güçlendirmenin başarısı artar.

Tablo -27
Ödüllendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon

		s37- Problem çözmek için takımlar kurulur ve problem çözüldüğünde ödüllendirilir.
s37- Problem çözmek için takımlar kurulur ve problem çözülüğünde ödüllendirilir.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s9- Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	Spearman Rho	-0.296
	p değeri	0.013*
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.411
	p değeri	0.000**
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	0.289
	p değeri	0.015*
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	0.283
	p değeri	0.018*
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.323
	p değeri	0.006**
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	0.354
	p değeri	0.003**

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların problem çözmek için takımlar kurulduğu ve problem çözülüğünde ödüllendirildikleri ifadesine katılma düzeyleri ile aldıkları en ufak kararlarda bile üstlerine danıştıkları ifadesi arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı; alınan kararlara demokratik bir şekilde katıldıkları, işlerini nasıl yapacaklarını kendilerinin belirlediği, işleri ile ilgili alınan kararlarda üstleri tarafından fikirlerine önem verildiği, bölümde alınan kararları

etkileyebildikleri ifadelerine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo -28
Ödüllendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s40- Yaptığımız tüm olumlu faaliyet ve gelişmelere karşı kayıtsız kalmıyor.
s40- Yaptığımız tüm olumlu faaliyet ve gelişmelere karşı kayıtsız kalmıyor.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	-0.365
	p değeri	0.002**

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların yaptıkları tüm olumlu faaliyet ve gelişmelere karşı kayıtsız kalındığı ifadesine katılma düzeyleri ile bölümde alınan kararları etkileyebildikleri ifadelerine katılma düzeyleri arasında negatif istiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan olumlu katkılar gözardı edildiğinde çalışanın bölümündeki kararları etkilemek adına bir çabası olmayacağı ortaya çıkmaktadır.

Tablo -29
Ödüllendirme ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s18- Yeniliklerimizi başarıyla hayata geçirdiğimizde takdir ediliriz.
s18- Yeniliklerimizi başarıyla hayata geçirdiğimizde takdir ediliriz.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.316
	p değeri	0.008**
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	0.283
	p değeri	0.011*
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	0.0315
	p değeri	0.008**
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	0.286
	p değeri	0.017*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların yenilikleri başarı işle hayata geçirdiklerinde takdir edildikleri ifadesine katılma düzeyleri ile kararlara demokratik bir şekilde katıldıkları, üstlerinin işlerini nasıl yapacakları ile ilgili kararları kendilerine bıraktıkları, işlerini nasıl yürüteceklerine kendileri karar verdikleri ve bölümde alınan kararları etkileyebildikleri ifadelerine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 28'in aksine eğer yenilikler ve olumlu davranışlar takdir edilip ödüllendiriliyorsa personelin kararlara katılımı olumlu yönde etkilenecektir.

Tablo -30
Ödüllendirme ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s33- Projelerde ya da görevlerimizde başarılı olduğumuzda ödüllendiriliriz.
s33- Projelerde ya da görevlerimizde başarılı olduğumuzda ödüllendiriliriz.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.434
	p değeri	0.000**
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	0.315
	p değeri	0.008**
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	0.303
	p değeri	0.011 *
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	0.327
	p değeri	0.006**

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların projelerde ya da görevlerinde başarılı olduklarında ödüllendirildikleri ifadesine katılma düzeyi ile kararlara demokratik bir şekilde katıldıkları ifadesine katılma düzeyleri, üstlerinin işlerini nasıl yapacaklarıyla ilgili kararları kendilerine bırakmalarıyla ilgili ifadeye katılma düzeyleri, işlerini nasıl yürüteceklerine kendileri karar verdikleriifadesine katılma düzeyleri ve bölümlerinde alınan kararları etkileyebildikleriifadesine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo -31
Ödüllendirme ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s40- Yaptığımız tüm olumlu faaliyet ve gelişmelere karşı kayıtsız kalınıyor.
s40- Yaptığımız tüm olumlu faaliyet ve gelişmelere karşı kayıtsız kalınıyor.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s9- Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	Spearman Rho	0.376
	p değeri	0.001**
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	-0.384
	p değeri	0.001**
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	-0.250
	p değeri	0.037*
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	-0.283
	p değeri	0.018*
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	-0.365
	p değeri	0.002**

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların yaptıkları tüm olumlu faaliyet ve gelişmelere karşı kayıtsız kalındığı ifadesine katılma düzeyi ile aldıkları en ufak kararda bile üstlerine danışmaları gerektiği ifadesine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü, demokratik bir şekilde kararlara katılımın sağlandığı, işlerinin nasıl yapılacağı ile ilgili kararların kendilerine bırakıldığı, işlerini nasıl yürüteceklerine kendilerinin karar vermesi, bölümde alınan kararları etkileyebildikleri ifadelerine katılma düzeyleri arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo -32
Ödüllendirme ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s34- Ücret açısından çalışmalarımın karşılığını yeterince aldığımı düşünüyorum.
s34- Ücret açısından çalışmalarımın karşılığını yeterince aldığımı düşünüyorum.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s7- Üstlerimizin işle ilgili müdahaleleri çok olur.	Spearman Rho	-0.080
	p değeri	0.508
s9- Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	Spearman Rho	0.052
	p değeri	0.668
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.032
	p değeri	0.793
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	-0.011
	p değeri	0.929
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	-0.066
	p değeri	0.588

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde 34-7, 37-9, 37-10, 37-17, 34-38 ifade çiftleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ücret açısından ödüllendirilmek çalışanlar için güçlendirildikleri hissini yaratmamaktadır. Buradan maddi ödüllendirilmeden çok manevi tatminin daha önemli olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Tablo -33
Ödüllendirme ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s42- Her zaman adil davranılacağını bilirim.
s42- Her zaman adil davranılacağını bilirim.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.442
	p değeri	0.000**
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	0.296
	p değeri	0.013*
s22- Bölümümüzde önemli bir iş yaptığımı düşünüyorum.	Spearman Rho	0.289
	p değeri	0.015*
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	0.293
	p değeri	0.014*
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.264
	p değeri	0.027*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların her zaman adil davranılacağı ifadesine katılma düzeyi ile demokratik bir şekilde kararlara katıldıkları, üstlerinin işin nasıl yapılacağı ile ilgili kararları kendilerine bıraktıkları, bölümlerinde önemli bir iş yaptıklarını düşünmeleri, işlerini nasıl yürüteceklerine kendilerinin karar verebilmeleri ve üstlerinin işleriyle ilgili karar alınacağında fikirlerine önem vermesi ifadelerine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Adaletli bir şekilde davranılacağını bilen çalışanlar, kararlara katılımda daha istekli, işlerini nasıl yürütecekleri konusunda daha çok söz sahibidirler. Çünkü olumlu davranışlarının sonuçsuz kalmayacağını ve adil bir şekilde sonuçlanacağını düşünmektedirler.

Tablo -34
Ödüllendirme ve Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s44- Örgütümüzün kültürel değerleri gözardı eden sıkıntı yaşar.
s44- Örgütümüzün kültürel değerleri gözardı eden sıkıntı yaşar.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.327
	p değeri	0.006**
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	0.303
	p değeri	0.011*
s22- Bölümümüzde önemli bir iş yaptığımı düşünüyorum.	Spearman Rho	0.315
	p değeri	0.008**
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	0.293
	p değeri	0.014*
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.296
	p değeri	0.013*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde örgütün kültürel değerlerini gözardı edenlerin sıkıntı yaşayacağı ifadesine katılma düzeyi ile demokratik bir şekilde kararlara katıldıkları, üstlerinin işin nasıl yapılacağı ile ilgili kararları kendilerine bıraktıkları, bölümlerinde önemli bir iş yaptıklarını düşünmeleri, işlerini nasıl yürüteceklerine kendilerinin karar verebilmeleri ve üstlerinin işleriyle ilgili karar alınacağında fikirlerine önem vermesi ifadelerine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kültürel değerleri gözardı eden çalışanlar, gruptan ayrı davrandıkları için dışlanabilirler. Burada dışlanma şeklinde bir cezalandırma da sözkonusu olabileceği mülakat yapılan yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Ayrıca bunun aksi olan kültürel değerlere bağlı kalındığında ise çatışmalar azalacak, çalışanların kültür aracılığıyla birbirlerine bağlılıkları artacaktır. Bu da onların

işlerinin daha çok derinlerine inmelerine, kararlara katılarak işlerinin sahibi olmalarına neden olacaktır.

Sonuç: Korelasyon sonuçlarına bakıldığında personelin ödüllendirilmesi, çalışanlara adil davranılması, kültürel değerlerin paylaşıldığında çalışanlar arasında bağlılığın doğması, olumlu faaliyetlerinin gözardı edilmeyeceğini bilen çalışanların işlerine daha çok sahip çıkması sözkonusu olduğu görülmektedir. Bu nedenle Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Hipotez 3. Öğrenen örgüt oluşturulması, personel güçlendirmenin başarısını artırır.

Tablo -35
Öğrenen Örgüt Oluşturulması ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon

		s13- Hata yaptığımızda doğrusunun ne olacağıyla ilgili bilgilendiriliriz.
s13- Hata yaptığımızda doğrusunun ne olacağıyla ilgili bilgilendiriliriz.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s22- Bölümümüzde önemli bir iş yaptığımı düşünüyorum.	Spearman Rho	0.323
	p değeri	0.006**
s9- Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	Spearman Rho	0.323
	p değeri	0.006**
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.499
	p değeri	0.000**
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	0.297
	p değeri	0.013*
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.357
	p değeri	0.002**
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	0.303
	p değeri	0.011*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların hata yaptıklarında doğrusunun ne olacağı konusunda bilgilendirildikleri ifadesine katılma

düzeyleri ile bölümlerinde önemli bir iş yaptıklarını düşündükleri, aldıkları en ufak kararlarda bile üstlerine danıştıkları, alınan kararlara demokratik bir şekilde katıldıkları, işlerini nasıl yapacaklarını kendilerinin belirlediği, işleri ile ilgili alınan kararlarda üstleri tarafından fikirlerine önem verildiği ifadelerine katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo -36
Öğrenen Örgüt Oluşturulması ve Personel Güçlendirme Arasındaki
Korelasyon(Devam)

		s43- Başarılı olduğumuzda ya da başaramadığımızda bunların sonuçlarını biliriz.
s43- Başarılı olduğumuzda ya da başaramadığımızda bunların sonuçlarını biliriz.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s7- Üstlerimizin işle ilgili müdahaleleri çok olur.	Spearman Rho	-0.296
	p değeri	0.013*
s9- Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	Spearman Rho	-0.244
	p değeri	0.042*
s22- Bölümümüzde önemli bir iş yaptığımı düşünüyorum.	Spearman Rho	0.293
	p değeri	0.014*
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	0.302
	p değeri	0.012*
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağına fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.423
	p değeri	0.000**
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.520
	p değeri	0.000**
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	0.245
	p değeri	0.041*
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	0.258
	p değeri	0.031*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların başarılı olduklarında veya olmadıklarında sonuçlarının ne olduğunu bilmeleri ifadesine katılma düzeyi ile üstlerinin işle ilgili müdahalelerinin çok olmasıyla ilgili ifadeye ve alınan en

ufak kararlarda bile üstlerine danışmaları gerektiği ifadesine katılma düzeyi arasında negatif; bölümlerinde önemli bir iş yaptıklarını düşünmeleri, işi nasıl yürüteceklerine kendilerinin karar verdikleri, işle ilgili alınacak kararlarda fikirlerine önem verileceği ve bölümlerinde alınan kararlari etkileyebildikleri ifadelerine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo -37
Öğrenen Örgüt Oluşturulması ve Personel Güçlendirme Arasındaki
Korelasyon(Devam)

		s19- Üstlerimiz bir görev verdiğinde, görevin amacını ve sorumluluklarımızı açıklar.
s19- Üstlerimiz bir görev verdiğinde, görevin amacını ve sorumluluklarımızı açıklar.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s9- Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	Spearman Rho	-0.275
	p değeri	0.021*
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararlari bize bırakır.	Spearman Rho	0.267
	p değeri	0.025*
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.241
	p değeri	0.045*
s38- Bölümümde alınan kararlari etkileyebilirim.	Spearman Rho	0.374
	p değeri	0.001**

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların üstlerinin bir görev verdiğinde görevin amacını ve sorumluluklarını açıkladığı ifadesine katılma düzeyleri ile aldıkları en ufak kararlarda bile üstlerine danıştıkları arasında negatif yönlü; işlerini nasıl yapacaklarını kendilerinin belirlediği, işleri ile ilgili alınan kararlarda üstleri tarafından fikirlerine önem verildiği, bölümde alınan kararlari etkileyebildiği ifadelerine katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Sonuç: Korelasyon sonuçları incelendiğinde çalışanların, gerek hataları olduğunda geri besleme alarak doğrusunu öğrendiklerinde, gerekse başarısızlıklarının ya da başarılarının kendilerine ne getireceğini bildiklerinde, gerekse de bir işin kendilerine ne amaçla verildiğini bildiklerinde, bu amaç doğrultusunda daha bilinçli çalışacakları ve işleriyle ilgili daha kapsamlı bilgiye sahip olacakları için güçlendirmenin başarısının artacağını söyleyebilmekteyiz. Bu doğrultuda Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Hipotez 4. Güçlü bir iletişim ortamı oluşturulması, personel güçlendirme başarısını artırır.

Tablo -38
Güçlü Bir İletişim Ortamı Oluşturulması ve Personel Güçlendirme
Arasındaki Korelasyon

		s8- Üstlerimizle iyi bir iletişim kurmamız için gerekli ortama sahibiz.
s8- Üstlerimizle iyi bir iletişim kurmamız için gerekli ortama sahibiz.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.327
	p değeri	0.006**
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	0.265
	p değeri	0.027*
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.258
	p değeri	0.031*
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	0.264
	p değeri	0.027*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların üstleri ile iyi bir iletişim kurmaları için gerekli ortama sahip oldukları ifadesine katılma düzeyleri ile demokratik şekilde kararlara katıldıkları, işlerinin nasıl yürüteceğine kendilerinin karar vermeleri, işleri ile ilgili alınan kararlarda üstleri tarafından fikirlerine önem

verildiği, alınan kararları etkileyebildikleri ifadelerine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo -39
Güçlü Bir İletişim Ortamı Oluşturulması ve Personel Güçlendirme
Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s12- Sormak veya iletmek istediklerimizi üstlerimizle kolayca paylaşabiliriz.
s12- Sormak veya iletmek istediklerimizi üstlerimizle kolayca paylaşabiliriz.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s30- Üstlerimiz bizimle ilgili karar alınacağına fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.253
	p değeri	0.035*
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	0.338
	p değeri	0.004**

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların sormak veya iletmek istediklerimizi üstlerimizle kolayca paylaşabildikleri ifadesine katılma düzeyleri ile işleri ile ilgili alınan kararlarda üstleri tarafından fikirlerine önem verildiği, alınan kararları etkileyebildikleri ifadelerine katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo -40
Güçlü Bir İletişim Ortamı Oluşturulması ve Personel Güçlendirme
Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s28- İşimi yapmama engel olabilecek şeyleri üstlerimle paylaşabilirim.
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlamıyor.	Spearman Rho	0.293
	p değeri	0.014*
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.264
	p değeri	0.027*
s38- Bölümümde alınan kararlari etkileyebilirim.	Spearman Rho	0.283
	p değeri	0.017*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların işlerini yapmada engel olabilecek şeyleri üstleri ile paylaşabilecekleri ifadesine katılma düzeyleri ile, alınan kararlara demokratik bir şekilde katıldıkları, işleri ile ilgili alınan kararlarda üstleri tarafından fikirlerine önem verildiği ve blümünde alınan kararlari etkileyebildiği ifadelerine katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Sonuç: Korelasyon sonuçlarına bakıldığında iletişim ortamı kendilerine sağlanan, üstleriyle sorunsuzca iletişim kurabilen, sorunları rahatça dile getirebilen çalışanlar, kendilerini daha çok işlerinin sahibi olarak görmektedirler. Bu nedenle de işle ilgili kararlara rahat bir şekilde katılabilmekte, fikirlerini açıkça ifade edebilmekte ve üstleri de bu kararlari dikkate almaktadır. Bu sonuçlara göre Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Hipotez 5. Çalışanların kendine güven duymasını sağlamak, personel güçlendirmenin başarısını artırır.

Tablo -41
Kendine Güven ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon

		s23- İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.
s23- İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s17-Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	0,380
	p değeri	0,001**
s9- Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	Spearman Rho	-0,315**
	p değeri	0,008
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	0,485**
	p değeri	0,000
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0,401**
	p değeri	0,001
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	0.256
	p değeri	0.033*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde işini yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğundan emin olma ifadesine katılma düzeyi ile üstlerin işin nasıl yapılacağına ilişkin kararları kendilerine bıraktığı, işin nasıl yürüteceğine astların karar verdikleri, alınan kararlarda fikirlerine önem verildiği, bölümde alınan kararları etkileyebilecekleri ifadelerine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü, aldıkları en ufak kararlarda bile üstlerine danışmaları gerektiği ifadesine katılma düzeyi ile ise negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo -42
Kendine Güven ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon (Devam)

		s3- Üstlerimizin bize güveni sonsuzdur.
s3- Üstlerimizin bize güveni sonsuzdur.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s9- Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	Spearman Rho	-0.338
	p değeri	0.004**
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.420
	p değeri	0.000**
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.445
	p değeri	0.000**
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	0.257
	p değeri	0.032*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde üstlerinin kendilerine olan güvenlerinin sonsuz olduğu ifadesine katılma düzeyi ile demokratik bir şekilde kararlara katılımın sağlandığı, alınan kararlarda fikirlerine önem verildiği, bölümde alınan kararları etkileyebilecekleri ifadelerine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü, aldıkları en ufak kararlarda bile üstlerine danışmaları gerektiği ifadesine katılma düzeyi ile ise negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo -43
Kendine Güven ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon (Devam)

		s29- İşimi başarılı bir şekilde yapmam kendi becerilerime bağlıdır.
s29- İşimi başarılı bir şekilde yapmam kendi becerilerime bağlıdır.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s9- Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	Spearman Rho	-0.256
	p değeri	0.032*
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.286
	p değeri	0.016*
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.275
	p değeri	0.021*
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	0.247
	p değeri	0.039*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde işlerini başarılı bir şekilde yapmalarının kendi becerilerine bağlı olduğu ifadesine katılma düzeyi ile üstlerin demokratik bir şekilde kararlara katılmalarını sağlaması , alınan kararlarda fikirlerine önem verildiği, bölümde alınan kararları etkileyebilecekleri ifadelerine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü, aldıkları en ufak kararlarda bile üstlerine danışmaları gerektiği ifadesine katılma düzeyi ile ise negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Sonuç: Tablolardaki korelasyonlar incelendiğinde, bölümlerindeki kararları etkileyebilen, üstleri karar alınacağında fikirlerine önem veren, işini nasıl yöneteceğine kendisi karar veren, ufak kararlarda üstüne danışma zorunluluğu duymayan çalışanlar, belirli yeteneklere sahip, kendilerine güven duyulanve kendisine yetenek ve becerileri bakımından güven duyan çalışanlardır.Bu yeteneklerin ve becerilerin kendilerine kazandırılması da çalışanların özgüven kazanmalarına dolayısıyla kararlara katılmak istediklerinde ya da fikirlerini açıklamak istediklerinde hatta yenilikleri hayata geçirmek

istediklerinde bunları başarıyla yapmalarında rol oynayacaktır. Bu şekilde personel güçlendirmenin başarısının artacağını söylemek mümkündür. Bu doğrultuda Hipotez 5 kabul edilmiştir.

Hipotez 6. Bürokrasi ve hiyerarşi, personel güçlendirmenin başarısını düşürür.

Tablo -44
Bürokrasi ve Hiyerarşi ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon

		s2- Bürokratik engeller nedeniyle bu zamana kadar bir çok yeni fikir rafa kalktı.
s2- Bürokratik engeller nedeniyle bu zamana kadar bir çok yeni fikir rafa kalktı.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	-0.420
	p değeri	0.000**
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	-0.242
	p değeri	0.043*
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	-0.272
	p değeri	0.023*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde alışanların bürokratik engeller nedeniyle birçok yeni fikrin rafa kalktığı ifadesine katılma düzeyleri ile kararlara demokratik bir şekilde katıldıkları, alınan kararlarda fikirlerine önem verildiği, bölümde alınan kararları etkileyebileceği ifadelerine katılma düzeyleri arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo -45
Bürokrasi ve Hiyerarşi ve Personel Güçlendirme Arasındaki
Korelasyon(Devam)

		s31- Üst kademedeki yöneticilere ulaşmamız için farklı kademelerdeki yöneticilerle iletişim kurmamız gerekiyor.
s31- Üst kademedeki yöneticilere ulaşmamız için farklı kademelerdeki yöneticilerle iletişim kurmamız gerekiyor.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s9- Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	Spearman Rho	0.256
	p değeri	0.032*
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	-0.396
	p değeri	0.001**
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	-0.450
	p değeri	0.000**
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	-0.475
	p değeri	0.000**
s32- Bölümümüzde üstlerimizin olaylar üzerindeki kontrolü fazladır.	Spearman Rho	0.263
	p değeri	0.028*
s38- Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Spearman Rho	-0.291
	p değeri	0.015*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde üst kademelerdeki yöneticilere ulaşmak için farklı kademedeki yöneticilerle iletişim kurmak gerektiği ifadesine katılma düzeyi ile en ufak kararlarda bile üstlerine danışmak gerektiği, üstlerin olaylar üzerindeki kontrolünün fazla olduğu ifadeleri arasında pozitif yönlü, kararlara demokratik bir şekilde katıldıkları, işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili kararların kendilerine bırakıldığı, alınan kararlarda fikirlerine önem verildiği, bölümde alınan kararları

etkileyebilecekleri ifadelerine katılma düzeyleri arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Sonuç: Korelasyon sonuçları incelendiğinde bürokrasinin olmadığı ve hiyerarşik yapılanmanın çok yüksek olmadığı örgütlerde gerek iletişimin kolay sağlanacağı, gerek olaylara verilen tepkilerin hızlı olacağı görülmektedir. Bu nedenle de çalışanlar işlerine daha çok adapte olabilir ve hızlı cevap vermenin sağladığı olumlu durumla işlerinde daha başarılı olabilirler. Hiyerarşinin olmadığı durumlarda kararlara katılım ve üstlerin müdahalesinin olmadığı görülmektedir. Bu durum çalışanların işle ilgili kendilerine güvenmelerini, başarıyla karar almalarını sağlayacaktır. Bu nedenle de Hipotez 6 kabul edilmiştir.

Hipotez 7. İşlerin başarıyla yapılması için her türlü donanım ve aracın sağlandığı örgütlerde, personel güçlendirmenin başarısı artar.

Tablo-46
Her türlü Donanımın Sağlanması ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon

		s14- İşimi nasıl yapacağıma dair araçlara sahibim.
s14- İşimi nasıl yapacağıma dair araçlara sahibim.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.255
	p değeri	0.033**
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.314
	p değeri	0.008**

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına dair araçlara sahip oldukları ifadesine katılma düzeyleri ile kararlara demokratik bir şekilde katıldıkları, üstlerinin işleri ile ilgili alınacak kararlarda

fikirlerine önem verdikleri ifadelerine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo-47
Her türlü Donanımın Sağlanması ve Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon(Devam)

		s36- Mesleki gelişimimiz için eğitim programları düzenlenmektedir.
s36- Mesleki gelişimimiz için eğitim programları düzenlenmektedir.	Spearman Rho	1.000
	p değeri	.
s10- Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Spearman Rho	0.301
	p değeri	0.011**
s17- Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Spearman Rho	0.264
	p değeri	0.027*
s22- Bölümümüzde önemli bir iş yaptığımı düşünüyorum.	Spearman Rho	0.274
	p değeri	0.022*
s25- İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Spearman Rho	0.296
	p değeri	0.013*
s30- Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Spearman Rho	0.237
	p değeri	0.048*

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

**p<0.01 istatistiksel olarak anlamlı

İfadelere verilen cevaplar arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların mesleki gelişimi için eğitim programları düzenlendiği ifadesine katılma düzeyi ile demokratik bir şekilde kararlara katıldıkları, üstlerinin işi nasıl yapacakları ile ilgili kararları astlarına bıraktıkları, bölümlerinde önemlibir iş yaptıklarını düşünmeleri, işlerini nasıl yürüteceklerine kendileri karar verecekleri, işleri ile ilgili aldıkları kararlar alınırken fikirlerine önem verildiği ifadelerine katılma düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Sonuç: Korelasyonlar incelendiğinde eğitim, geliştirme faaliyetlerine önem verilen örgütlerde, çalışanlar işle ilgili daha derinlemesine bilgiye sahip olacakları için, kendilerine güven duyarlar. Başarılı olduklarını, başarılı kararlar aldıklarını gördüklerinde işlerine daha sıkı sarılırlar. Aynı şekilde yöneticiler de çalışanlarının gerekli ve yeterli donanıma sahip olduklarını bildiklerinde onları güçlendirirler. Bu anlamda çalışanların her türlü donanıma sahip olması güçlendirmenin başarısını artıracaktır. Böylece Hipotez 7 kabul edilmiştir.

4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Araştırmanın amacı, örgüt kültürünün personel güçlendirmeye etkisinin olduğunu ortaya çıkartmaktır. Araştırmada kullanılan ölçek, yapılan güvenilirlik ve iç tutarlılık analizleri neticesinde esinlenilen daha önceki ölçeklerle paralel sonuçları vermiştir. Faktör analizleri sonucunda oluşturulan boyutlar, daha önceden yapılan araştırmalarla tamamen örtüşmese de benzer faktörlere ayrılması sonucunda geçerliliği ortaya konulmuştur. Hipotezlerin kabul edilmesi, görev kültürü ve içsel uyum yaklaşımı görülen kültürlerde personel güçlendirmenin başarıyla uygulanabileceğini göstermektedir.

Hipotez 1'de dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip, yenilik ve yaratıcılığı destekleyen, astlarını tanıyan, ihtiyaçlarını bilen, onlara zaman ayıran yöneticilerin personel güçlendirmeyi başarıyla sağladığını saptamaktayız. Liderler, takipçilerine saygı, güven, inanç ve gurur gibi unsurları kullanarak ilham vermektedirler²⁷⁸. Liderler takipçilerini bir fark yaratacaklarına ve değişimi gerçekleştirebileceklerine inandırmaktadır. Böylece yaratıcılık ve yeniliğe açık olan liderlikle güçlendirme arasındaki ilişki, liderin takipçilerinde güçlendirmenin boyutları olan etki ve kendi geleceğini tayin özelliklerini canlandırmasıyla ortaya çıkmaktadır. Güçlendirme sayesinde bireyler daha yaratıcı, etkileyici davranışlara açık olacaktırlar. Tersine olduğu durumlarda, işgördürücü liderlik davranışına sahip yöneticiler, sürekli gözlemlerle takipçilerini kısıtlayacaklardır²⁷⁹.

²⁷⁸ J.A.Cogner ve R.N. Kanungo(Eds), **Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness**: p.p.12-39. San Francisco, CA: Josey Bass.

²⁷⁹ Spreitzer, a.g.e., 1996, s.493.

Hipotez 2'de ödüllendirme sistemleri personel güçlendirmeyi destekleyici nitelikte olan ve ödüllendirme davranışı gösteren yöneticilerin personel güçlendirme başarısını artıracağını inceledik. Yöneticiler, çalışanların örgüt olarak elde edilen başarı içinde, kişisel çabalarını takdir ederek onların güdülenmesine yani çalışanların görevinin anlamlı hale gelmesine, onları daha fazla görev üstlenmeye teşvik etmesiyle, öz yeterliliğe ve son olarak çalışanların kişisel tercih ve kararlarına saygı gösterip destekleyerek, onların kendi geleceklerini tayin hakkını sağlamış olurlar²⁸⁰.

Hipotez 3'te, öğrenen bir örgüt ortamında, öğrenmeye açık ve sürekli gelişme davranışını destekleyen örgütlerde güçlendirmenin başarısının artacağına değindik. Güçlendirme uygulaması, yüksek kendini geliştirme ve ilerleme arzusunu, herkes için sürekli bir eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması ve bilginin herkes tarafından paylaşılmasını gerektirmektedir²⁸¹. Korelasyon analizine baktığımızda da sürekli bilgiye ulaşma isteği olan, bilgilendirildiğinde işine daha sahip olan ve kendine güven duyarak kararlara katılan çalışanları görmekteyiz. Çalışanlar bilgilendirildiklerinde kendilerine güvenleri artmakta ve işlerinin sahibi olduklarını hissetmektedirler.

Hipotez 4'te, güçlendirmenin başarısı için güçlü bir iletişim ortamının sağlanması gerektiğini belirtmiştik. Güçlendirmenin başarısı için, iletişim kanallarının artırılması, yüzyüze iletişim için tüm engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir²⁸².

Gerçekten de güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu bilgi ve enformasyonun paylaşılmasıdır. Organizasyon içinde ne olup bittiğini bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz, organizasyonun nereye ve neden gittiğini bilmeyen çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir²⁸³. Korelasyon analizine baktığımızda da sonuçlar bu bilgilere paralel şekilde ortaya çıkmış ve bilgilendirilen, önünü görebilen çalışanlar, işlerine daha vakıf olduklarını, kararlara katılımda daha etkin rol oynadıklarını belirtmişlerdir.

²⁸⁰ B.Shamir ve Diğerleri, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self Concept Based Theory", **Organizational Science**, 4, s.577-594.

²⁸¹ Ataman, a.g.e.,352.

²⁸² Ataman, a.g.e., 353.

²⁸³ Koçel, a.g.e., s.422.

Hipotez 5'te, kendine güvenen çalışanların güçlendirmenin başarısını artıracığını belirttik. Kendilerini yeterli gören, işiyle ilgili kararlarını kendisi alan, işini seven çalışanların, işlerinde başarılı olma şansı ve yaratıcılıkları da artacaktır²⁸⁴. Güçlendirilmiş kişilerin, çalışma ortamlarında yönlerini tayin etmek için pasif bir şekilde belemeyeceği, aksine çalışma ortamını şekillendirmek ve etkilemek için girişimlerde bulunacakları açıktır. Çünkü, güçlendirme işe aktif olarak uyum sağlamayı amaçlamaktadır²⁸⁵.

Hipotez 6, bürokratik ve hiyerarşinin fazla olduğu örgütlerde personel güçlendirmenin başarısının düşük olacağını ifade etmektedir. Gerçekten de, güçlendirilmenin başarıyla uygulanabilmesi için, hiyerarşik kademelerin, mümkün olduğunca azaltılarak, örgüt yapısındaha yalın hale getirilmesi gerekmektedir²⁸⁶. Organizasyon yapısının basık(flat) olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir. İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkan verecek tarzda tasarlanması, güçlendirmeyi olumlu etkiler²⁸⁷. Korelasyon analizine baktığımızda da araştırmayı yaptığımız örgütte çalışan kişiler de buna paralel olarak yanıtlar vermiş ve görüşlerimiz desteklenmiştir.

Hipotez 7'de, güçlendirmenin başarısına etki eden diğer bir unsur olan her türlü donanım, araç ve gerecin çalışılara sağlanması konusu incelenmiştir. Çalışanların yeterli kaynaklara ulaşması, çalışanlara yeterli eğitimlerin verilmesi, güçlendirme için uygun bir ortamın sahip olması gereken özelliklerdir²⁸⁸. Güçlendirilmek istenen çalışanlara, kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim imkanları verilmeli ve ortamı yaratılmalıdır. Kişinin işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması, hem işin sonuç üretecek tarzda yapılması için önemli, hem de çalışanın kendine olan güveninin artması açısından önemlidir. Yine güçlendirmenin diğer bir başarı koşulu, çalışana kullanması gereken, kaynakların verilmesidir. Özellikle para, araçve gereç anlamındaki bu kaynakların bulunması ile çalışanın, dolayısıyla da güçlendirmenin başarılı olma olasılığı artacaktır²⁸⁹. Korelasyon analizine baktığımızda araştırmamızda da bu

²⁸⁴ Bass ve Avolio, s.101.

²⁸⁵ Spreitzer, a.g.e., 1996, s.498.

²⁸⁶ Ataman, a.g.e., s.352.

²⁸⁷ Koçel, a.g.e., s.418.

²⁸⁸ Eren ve Ergün, a.g.e., s.57.

²⁸⁹ Koçel, a.g.e., s.423.

koşulların sağlanması gerektiği ortaya çıkmış ve bu koşulların sağlandığı örgütte, güçlendirmenin başarılı şekilde uygulandığı tespit edilmiştir.

5. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, güçlendirilern personeli ve güçlendiren yöneticileri gözlemleyememek gibi bir sınırlılık mevcuttur. Örgütsel kültürü her ne kadar ölçmeye çalışsak da ölçülmesi ve gözlemlenmesi en zor konulardan bir tanesidir ve doğru ve tam olarak ölçebilmek için aylar hatta yıllar gerekmektedir. Her ne kadar mülakat yöntemiyle mevcut durum ortaya konulmaya çalışılsa da genelde veriler, algılanan kültür ve personel güçlendirme davranışı üzerinden elde edilmiştir. Örgütün genel ortamı, bürokratik ve hiyerarşik atmosfer, görev değişimleri, iletişim kanalları, ödül sistemleri, değerler araştırmaya dahil edilmiştir fakat rekabet koşulları gibi dış çevreden gelen etkiler araştırmaya dahil edilmemiştir. Bunlar da diğer araştırmacılar tarafından eklenebilir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu en önemli bulgu, örgüt kültürüyle ilgili değerlere, inanç ve normlara sahip çıkan çalışan ve yöneticilerin personel güçlendirmede başarılı oldukları yönündeki sonuçtur.

Sınırlılıklar arasında çalışan sayısının kısıtlı olması da yer almaktadır. Bir sektör ya da bölgesel bir çalışma yapılsaydı sonuçlar elbette ki farklılık gösterebilirdi. Bu nedenle bundan sonraki araştırmaların örneklem olarak kapsamının arttırılması sonuçları etkileyebilecektir.

EKLER

EK-1 UYGULANAN ANKET FORMU

Aşağıda cevaplamanızı istenen sorular, Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı'nda yürütülen bir tez çalışmasının anket sorularıdır. Belirtilen ifadelerin doğru veya yanlış cevapları olmayıp, konu hakkındaki genel fikirleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. İşinizi düşünerek, aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı ve katılmadığınızı belirtmenizi istemekteyiz. Değerlendirme ölçeği olarak 5'li Likert Ölçeği kullanılmakta olup, değerlendirmeler şu şekildedir:

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Biraz katılıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

Her ifadenin karşısındaki kutucuklardan size uygun olanı (x) işaretleyiniz.

Teşekkürler...

EK-1 ANKET FORMU (DEVAM)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticimiz gerek işle ilgili gerek kişisel olarak bizi tanır.					
2	Bürokratik engeller nedeniyle bu zamana kadar bir çok yeni fikir rafa kalktı.					
3	Üstlerimizin bize güveni sonsuzdur.					
4	Görevde başarılı olduğumuzda yöneticilerimiz kutlama organize ederler.					
5	Üstlerimiz bizi yetiştirmek için çalışır.					
6	Üstlerimiz işin yapılmasında yeni yollar bulmamız için bizi teşvik eder.					
7	Üstlerimizin işle ilgili müdahaleleri çok olur.					
8	Üstlerimizle iyi bir iletişim kurmamız için gerekli ortama sahibiz.					
9	Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.					
10	Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.					
11	Yaratıcı fikirler ve yenilikler üstlerimizce desteklenir.					
12	Sormak veya iletmek istediklerimizi üstlerimizle kolayca paylaşabiliriz.					
13	Hata yaptığımızda doğrusunun ne olacağıyla ilgili bilgilendiriliriz.					
14	İşimi nasıl yapacağıma dair araçlara sahibim.					
15	Üstlerimiz başarı için gerekli olan donanıma sahip olduğumuzu düşünürler.					
16	Gerektiğinde hiyerarşiye bağlı kalmadan işle ilgili sorunları iş arkadaşlarımızla birlikte çözebiliriz.					
17	Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.					
18	Yeniliklerimizi başarıyla hayata geçirdiğimizde takdir ediliriz.					
19	Üstlerimiz bir görev verdiğinde, görevin amacını ve sorumluluklarımızı açıklar.					
20	Gerek insani ilişkiler, gerekse mesleki açıdan üstlerime güvenirim.					
21	Gerektiğinde üstlerimizle bire bir çalışırız.					
22	Bölümümüzde önemli bir iş yaptığımı düşünüyorum.					
23	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.					
24	İşim için gerekli olan tüm bilgi ve becerilerin bana kazandırıldığını düşünüyorum.					
25	İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.					
26	Üstlerimiz, işle ilgili başarı hikayelerini bizimle paylaşırlar.					
27	Bölümümde yaptığım iş üzerinde büyük ölçüde kontrol sahibiyim.					
28	İşimi yapmama engel olabilecek şeyleri üstlerimle paylaşabilirim.					
29	İşimi başarılı bir şekilde yapabilmem kendi becerilerime bağlıdır.					
30	Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
31	Üst kademedeki yöneticilere ulaşmamız için farklı kademelerdeki yöneticilerle iletişim kurmamız gerekiyor.					
32	Bölümümüzde üstlerimizin olaylar üzerindeki kontrolü fazladır.					
33	Projelerde ya da görevlerimizde başarılı olduğumuzda ödüllendiriliriz.					
34	Ücret açısından çalışmalarımızın karşılığını yeterince aldığımı düşünüyorum.					
35	Üstlerimiz neye ihtiyacımız olduğunu anlamak için zaman ayırır.					
36	Mesleki gelişimimiz için eğitim programları düzenlenmektedir.					
37	Problem çözmek için takımlar kurulur ve problem çözüldüğünde ödüllendirilir.					
38	Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.					
39	Belli bir yılı aşan çalışanlara bağlılık ödülü verilir.					
40	Yaptığımız tüm olumlu faaliyet ve gelişmelere karşı kayıtsız kalınmıyor.					
41	Şu ana kadar hiç bir eğitim faaliyeti görmedik.					
42	Her zaman adil davranılacağını bilirim.					
43	Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.					
44	Örgütümüzün kültürel değerlerini gözardı eden sıkıntı yaşar.					

Çalıştığınız işyerinin adı:						
Öğrenim Durumunuz:						
Çalıştığınız bölüm:	Üretim	Satış	Muhasebe	Personel	Dış Ticaret	
Yaşınız:	25-30	30-35	35-40	40-45	45- --	
Cinsiyetiniz:	Bayan	Erkek				

EK-2 İSTATİSTİKSEL TABLOLAR

Tablo 48
Yönetici Boyutu ile İlgili Unsurlara Verilen Cevapların Dağılımı

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Yöneticimiz gerek işle ilgili gerek kişisel olarak bizi tanır.	Frekans	-	2	7	23	38	70
	Yüzde	-	2.9	10.0	32.9	54.3	100
Üstlerimiz neye ihtiyacımız olduğunu anlamak için zaman ayırır.	Frekans	-	6	11	25	28	70
	Yüzde	-	8.6	15.7	35.7	40.0	100
	Yüzde	-	4.3	32.9	44.3	18.6	100
Gerektiğinde üstlerimizle bire bir çalışırız.	Frekans	-		6	37	27	70
	Yüzde	-		8.6	52.9	38.6	100
Üstlerimiz bizi yetiştirmek için çalışır.	Frekans	-		8	39	23	70
	Yüzde	-		11.4	55.7	32.9	100
Üstlerimiz işin yapılmasında yeni yollar bulmamız için bizi teşvik eder.	Frekans	-	1	17	25	27	70
	Yüzde	-	1.4	24.3	35.7	38.6	100
Yaratıcı fikirler ve yenilikler üstlerimizce desteklenir.	Frekans	-	3	15	32	20	70
	Yüzde	-	4.3	21.4	45.7	28.6	100
Üstlerimizle iyi bir iletişim kurmamız için gerekli ortama sahibiz.	Frekans	-	-	13	34	23	70
	Yüzde	-	-	18.6	48.6	32.9	100
Başarılı olduğumuzda ya da başaramadığımızda bunların sonuçlarını biliriz.	Frekans	-	-	4	28	38	70
	Yüzde	-	-	5.7	40.0	54.3	100
Üstlerimiz, işle ilgili başarı hikayelerini bizimle paylaşırlar.	Frekans	-	3	4	35	28	70
	Yüzde	-	4.3	5.7	50.0	40.0	100
Sormak veya iletmek istediklerimizi üstlerimizle kolayca paylaşabiliriz.	Frekans	-	3	12	28	27	70
	Yüzde	-	4.3	17.1	40.0	38.6	100
Hata yaptığımızda doğrusunun ne olacağıyla ilgili bilgilendiriliriz.	Frekans	-	1	10	25	34	70
	Yüzde	-	1.4	14.3	35.7	48.6	100.0
Üstlerimiz başarı için gerekli olan donanıma sahip olduğumuzu düşünürler.	Frekans	-	2	8	33	27	70
	Yüzde	-	2.9	11.4	47.1	38.6	100.0
Üstlerimiz bir görev verdiğinde, görevin amacını ve sorumluluklarımızı açıklar.	Frekans	-	1	13	36	20	70
	Yüzde	-	1.4	18.6	51.4	28.6	100.0
İşimi yapmama engel olabilecek şeyleri üstlerimle paylaşabilirim.	Frekans	-	2	7	31	30	70
	Yüzde	-	2.9	10.0	44.3	42.9	100

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Gerek insani ilişkiler, gerekse mesleki açıdan üstlerime güvenirim.	Frekans	-	-	17	32	21	70
	Yüzde	-	-	24.3	45.7	30.0	100
Başarılı olduğumuzda ya da başaramadığımızda bunların sonuçlarını biliriz.	Frekans	-	2	8	32	28	70
	Yüzde	-	2.9	11.4	45.7	40.0	100.0
Yeniliklerimizi başarıyla hayata geçirdiğimizde takdir ediliriz.	Frekans	-	1	17	27	25	70
	Yüzde	-	1.4	24.3	38.6	35.7	100.0

Tablo 49
Örgütsel Boyut ile İlgili Unsurları Ölçen Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Üst kademedeki yöneticilere ulaşmamız için farklı kademelerdeki yöneticilerle iletişim kurmamız gerekiyor.	Frekans	29	29	12	-	-	70
	Yüzde	41.4	41.4	17.1	-	-	100
Gerektiğinde hiyerarşiye bağlı kalmadan işle ilgili sorunları iş arkadaşlarımızla birlikte çözebiliriz.	Frekans	-	1	13	34	22	70
	Yüzde	-	1.4	18.6	48.6	31.4	100
Örgütte kültürel değerleri gözardı edenler sıkıntı yaşar.	Frekans	-	-	-	36	34	70
	Yüzde	-	-	-	51.4	48.6	100
Projelerde ya da görevlerimizde başarılı olduğumuzda ödüllendiriliriz.	Frekans	-	1	15	30	24	70
	Yüzde	-	1.4	21.4	42.9	34.3	100
Ücret açısından çalışmalarımın karşılığını yeterince aldığımı düşünüyorum.	Frekans	13	35	16	5	1	70
	Yüzde	18.6	50.0	22.9	7.1	1.4	100

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Görevde başarılı olduğumuzda yöneticilerimiz kutlama organize ederler.	Frekans	-	-	19	35	16	70
	Yüzde	-	-	27.1	50.0	22.9	100
Belli bir yılı aşan çalışanlara bağışlık ödülü verilir.	Frekans	-	-	2	36	32	70
	Yüzde	-	-	2.9	51.4	45.7	100
Yaptığımız tüm olumlu faaliyet ve gelişmelere karşı kayıtsız kalınıyor.	Frekans	32	3	23	12	-	70
	Yüzde	45.7	4.3	32.9	17,1	-	100
Problem çözmek için takımlar kurulur ve problem çözüldüğünde ödüllendirilir.	Frekans	-	3	14	26	21	70
	Yüzde	-	4.3	20.0	37.1	30.0	100.0
Her zaman adil davranılacağımı bilirim.	Frekans	5	4	11	32	18	70
	Yüzde	7.1	5.7	15.7	45.7	25.7	100
Mesleki gelişimimiz için eğitim programları düzenlenmektedir.	Frekans	-	2	11	30	27	70
	Yüzde	-	2.9	15.7	42.9	38.6	100
Şu ana kadar hiç bir eğitim faaliyeti görmedik.	Frekans	45	22	3	-	-	70
	Yüzde	64.3	31.4	4.3	-	-	100
Bürokratik engeller nedeniyle bu zamana kadar bir çok yeni fikir rafa kalktı.	Frekans	1	23	35	11	-	70
	Yüzde	1.4	32.9	50.0	15,7	-	100
İşimi nasıl yapacağıma dair araçlara sahibim.	Frekans	-	1	4	26	39	70
	Yüzde	-	1.4	5.7	37.1	55.7	100

Tablo 50
Personel Boyutu ile İlgili Unsurları Ölçen Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	<i>Toplam</i>
İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	Frekans	-	4	17	19	30	70
	Yüzde	-	5.7	24.3	27.1	42.9	100
Üstlerimizin bize güveni sonsuzdur.	Frekans	-	3	23	31	13	70
	Yüzde	-	4.3	32.9	44.3	18.6	100
İşimi başarılı bir şekilde yapabilmem kendi becerilerime bağlıdır.	Frekans	-	3	23	33	11	70
	Yüzde	-	4.3	32.9	47.1	15.7	100

Tablo 51
Personel Güçlendirmenin Başarısı ile İlgili Unsurları Ölçen Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	<i>Toplam</i>
Üstlerimizin işle ilgili müdahaleleri çok olur.	Frekans	37	26	7	-	-	70
	Yüzde	52.9	37,1	10.0	-	-	100
Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	Frekans	10	38	15	6	1	70
	Yüzde	14.3	54.3	21.4	8,6	1,4	100
Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	Frekans	-	3	14	35	18	70
	Yüzde	-	4.3	20.0	50.0	25.7	100
Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	Frekans	-	-	22	30	18	70
	Yüzde	-	-	31.4	42.9	25.7	100
İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	Frekans	-	1	12	32	25	70
	Yüzde	-	1.4	17.1	45.7	35.7	100

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Bölümümde yaptığım iş üzerinde büyük ölçüde kontrol sahibiyim.	Frekans		1	16	34	19	70
	Yüzde	-	1.4	22.9	48.6	27.1	100
Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	Frekans	1	1	11	35	22	70
	Yüzde	1.4	1.4	15.7	50.0	31.4	100
Bölümümüzde üstlerimizin olaylar üzerindeki kontrolü fazladır.	Frekans	32	22	16	-	-	70
	Yüzde	45.7	31.4	22.9	-	-	100
Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	Frekans	2	1	13	32	22	70
	Yüzde	2.9	1.4	18.6	45.7	31.4	100
İşim için gerekli olan tüm bilgi ve becerilerin bana kazandırıldığını düşünüyorum.	Frekans	-	1	11	26	32	70
	Yüzde	-	1.4	15.7	37.1	45.7	100
Bölümümüzde önemli bir iş yaptığımı düşünüyorum.	Frekans	-	-	6	30	34	70
	Yüzde	-	-	8.6	42.9	48.6	100

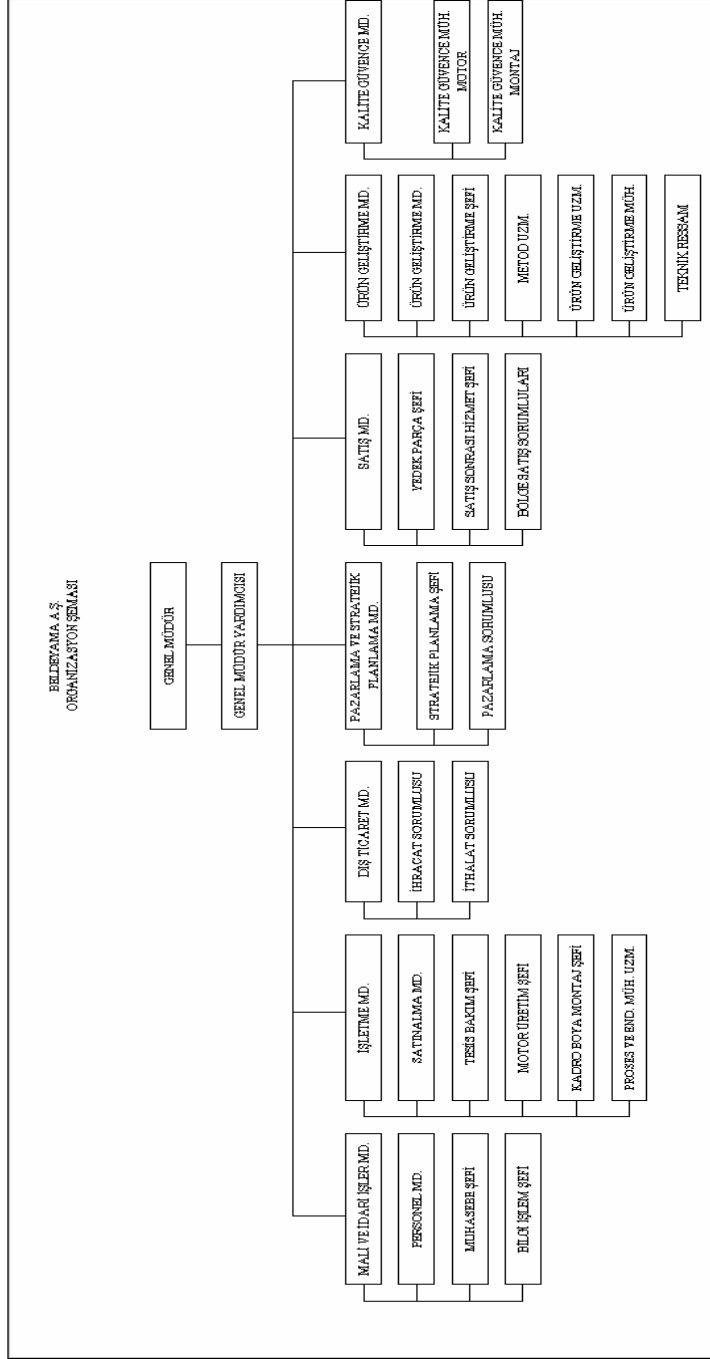
Tablo 52
Genel Olarak İfadelere Verilen Cevaplara İlişin Ortalamalar

	Ortalama	Standart Sapma	
Yöneticimiz gerek işle ilgili gerek kişisel olarak bizi tanır.	4.39	0.79	Kesinlikle katılıyorum
Bürokratik engeller nedeniyle bu zamana kadar bir çok yeni fikir rafa kalktı.	4.13	0.78	Katılmıyorum
Üstlerimizin bize güveni sonsuzdur.	3.77	0.80	Katılıyorum
Görevde başarılı olduğumuzda yöneticilerimiz kutlama organize ederler.	3.96	0.71	Katılıyorum
Üstlerimiz bizi yetiştirmek için çalışır.	4.21	0.63	Katılıyorum
Üstlerimiz işin yapılmasında yeni yollar bulmamız için bizi teşvik eder.	4.11	0.83	Katılıyorum
Üstlerimizin işle ilgili müdahaleleri çok olur.	3.73	0.64	Katılmıyorum
Üstlerimizle iyi bir iletişim kurmamız için gerekli ortama sahibiz.	4.14	0.71	Katılıyorum

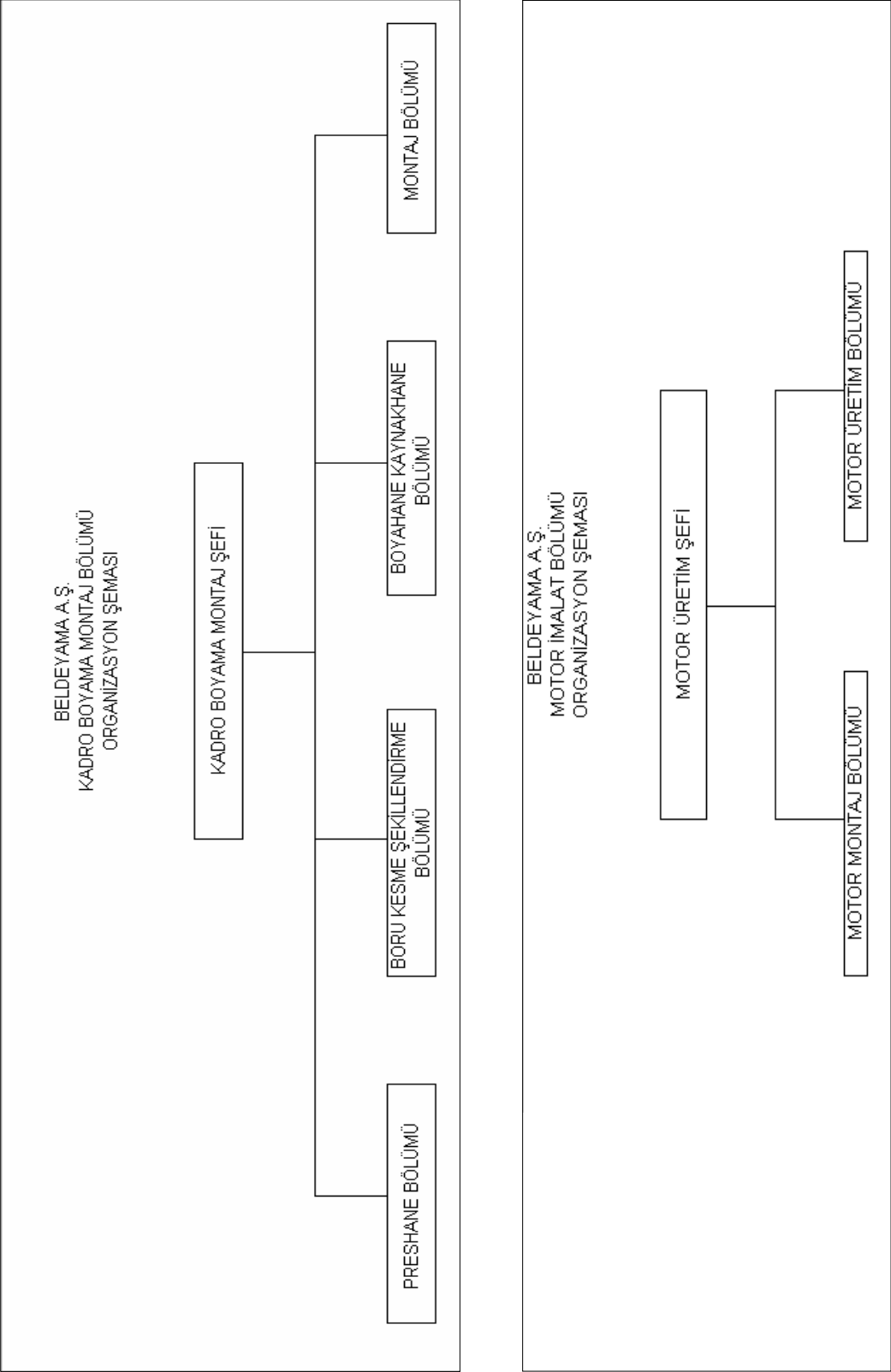
	Ortalama	Standart Sapma	
Aldığımız en ufak kararda bile üstlerimize danışmamız gerekir.	3.71	0.87	Katılıyorum
Demokratik bir şekilde kararlara katılımımız sağlanıyor.	3.97	0.80	Katılıyorum
Yaratıcı fikirler ve yenilikler üstlerimizce desteklenir.	3.99	0.83	Katılıyorum
Sormak veya iletmek istediklerimizi üstlerimizle kolayca paylaşabiliriz.	4.13	0.85	Katılıyorum
Hata yaptığımızda doğrusunun ne olacağıyla ilgili bilgilendiriliriz.	4.31	0.77	Katılıyorum
İşimi nasıl yapacağıma dair araçlara sahibim.	4.47	0.68	Katılıyorum
Üstlerimiz başarı için gerekli olan donanımına sahip olduğumuzu düşünürler.	4.21	0.76	Katılıyorum
Gerektiğinde hiyerarşiye bağlı kalmadan işle ilgili sorunları iş arkadaşlarımızla birlikte çözebiliriz.	4.10	0.75	Katılıyorum
Üstlerimiz işimizi nasıl yapacağımızla ilgili kararları bize bırakır.	3.94	0.76	Katılıyorum
Yeniliklerimizi başarıyla hayata geçirdiğimizde takdir ediliriz.	4.09	0.81	Katılıyorum
Üstlerimiz bir görev verdiğinde, görevin amacını ve sorumluluklarımızı açıklar.	4.07	0.73	Katılıyorum
Gerek insani ilişkiler, gerekse mesleki açıdan üstlerime güvenirim.	4.06	0.74	Katılıyorum
Gerektiğinde üstlerimizle bire bir çalışırız.	4.30	0.62	Katılıyorum
Bölümümüzde önemli bir iş yaptığımı düşünüyorum.	4.40	0.65	Kesinlikle katılıyorum
İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	4.07	0.95	Katılıyorum
İşim için gerekli olan tüm bilgi ve becerilerin bana kazandırıldığını düşünüyorum.	4.27	0.78	Katılıyorum
İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	4.16	0.75	Katılıyorum
Üstlerimiz, işle ilgili başarı hikayelerini bizimle paylaşırlar.	4.26	0.76	Katılıyorum
Bölümümde yaptığım iş üzerinde büyük ölçüde kontrol sahibiyim.	4.01	0.75	Katılıyorum
İşimi yapmama engel olabilecek şeyleri üstlerimle paylaşabilirim.	4.27	0.76	Katılıyorum
İşimi başarılı bir şekilde yapabilmem kendi becerilerime bağlıdır.	3.74	0.77	Katılıyorum
Üstlerimiz işimizle ilgili karar alınacağında fikirlerimize önem verir.	4.09	0.81	Katılıyorum

	Ortalama	Standart Sapma	
Üst kademedeki yöneticilere ulaşmamız için farklı kademelerdeki yöneticilerle iletişim kurmamız gerekiyor.	4.24	0.73	Katılmıyorum
Bölümümüzde üstlerimizin olaylar üzerindeki kontrolü fazladır.	3.91	0.74	Katılmıyorum
Projelerde ya da görevlerimizde başarılı olduğumuzda ödüllendiriliriz.	4.10	0.78	Katılıyorum
Ücret açısından çalışmalarımın karşılığını yeterince aldığımı düşünüyorum.	2.23	0.89	Katılmıyorum
Üstlerimiz neye ihtiyacımız olduğunu anlamak için zaman ayırır.	4.07	0.95	Katılıyorum
Mesleki gelişimimiz için eğitim programları düzenlenmektedir.	4.17	0.80	Katılıyorum
Problem çözmek için takımlar kurulur ve problem çözüldüğünde ödüllendirilir.	3.76	1.18	Katılıyorum
Bölümümde alınan kararları etkileyebilirim.	4.01	0.91	Katılıyorum
Belli bir yılı aşan çalışanlara bağlılık ödülü verilir.	4.40	0.65	Kesinlikle katılıyorum
Yaptığımız tüm olumlu faaliyet ve gelişmelere karşı kayıtsız kalınıyor.	4.20	0.88	Katılmıyorum
Şu ana kadar hiç bir eğitim faaliyeti görmedik.	4.60	0.57	Kesinlikle katılmıyorum
Her zaman adil davranılacağını bilirim.	3.77	1.12	Katılıyorum
Başarılı olduğumuzda ya da başaramadığımızda bunların sonuçlarını biliriz.	4.23	0.76	Katılıyorum
Örgütte kültürel değerleri gözdardı edenler sıkıntı yaşar.	4.49	0.61	Katılıyorum

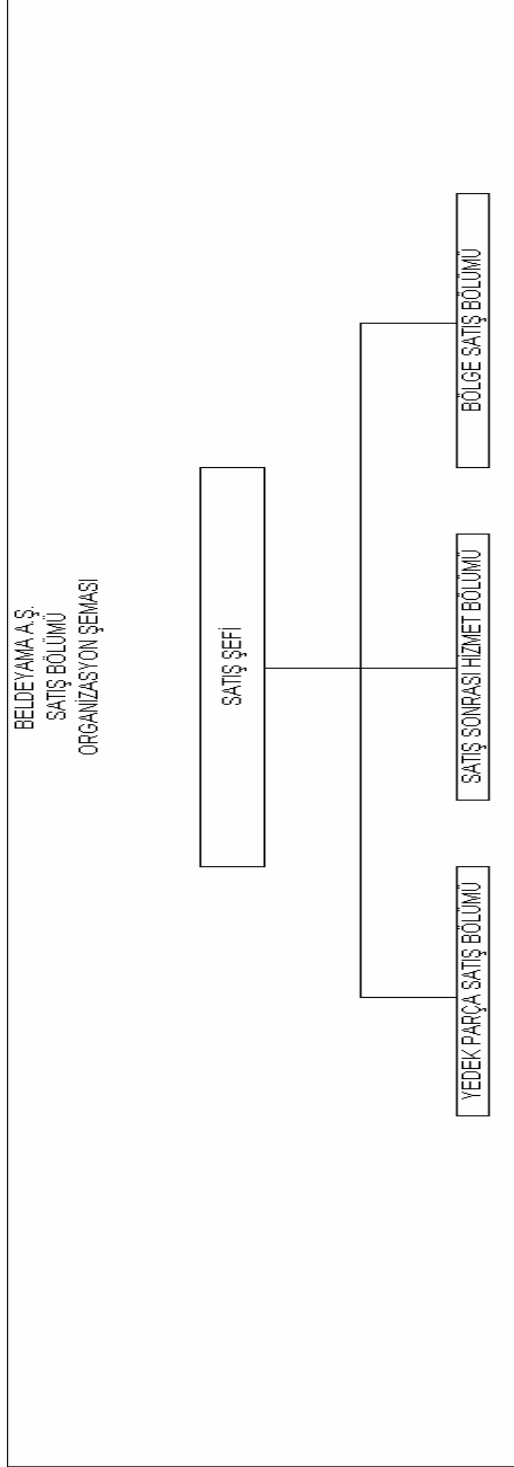
EK-3 ORGANİZASYON ŞEMALARI
Tablo-53 Beldeyama A.Ş. (Genel)



EK-3 ORGANİZASYON ŞEMALARI (DEVAM)
Tablo-54 Beldeyama A.Ş. (Üretim)



EK-3 ORGANİZASYON ŞEMALARI (DEVAM)
Tablo-55 Beldeyama A.Ş. (Satış)



KAYNAKÇA

Kitaplar:

- Akdemir, Ali. **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996.
- Almaney, A.J. **Strategic Management**, Sheffield Publishing Company, Salem Wisconsin, 1992.
- Anderson, Neil ve Diğerleri, **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume1:Personnel Psychology**, Sage Publications, 2001.
- Arnold, Hugh J. ve Feldman, Daniel C. **Organizational Behavior**, McGrawhill International Editions, Singapore, 1986.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2002.
- Baltaş, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 2.Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2001.
- Barutçugil, İsmet. **Eğiticinin Eğitimi**, Kariyer Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul, 2002.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. **Transformational Leadership: A Response to Critiques**, San Diego: Academic Press, 1993.
- Büyükuslu, Ali Rıza. **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları:240, İstanbul, 1998.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, 1.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
- Cavaleri, Stevan ve Obloj, Krzystof. **Management System (A Global Perspective)**, Words Worth Publishing Company, California, 1993.
- Cole, G.A. **Management Theory and Practice**, London: 4 th.Edition, DP,Publications Ltd, Aldine Place, 1993.
- Compton, W. Dale. **Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi**, Çeviri: O.Gülerdem, İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Cook, Curtis W., Hunsaker, Phillip L., Coffey, Robert E. **Management and Organizational Behavior**, Second Edition, Irwin McGraw-Hill, 1997.
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, 2002.
- Denison, D.R. **Organizational Culture: Can It Be A Key Lever For Driving Organizational Change, The Handbook Of Organizational Culture**, London, John Wiley&Sons.

- Deniz, Nevin (Döşoğlu). **Global Eğitim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.
- Dierkes, Meinolf ve Diğerleri, **Handbook of Organizational Learning And Knowledge**, Oxford University Press, 2003.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Doğan, Selen. **Personel Güçlendirme**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Düren, Zeynep. **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, 5.Basım, İstanbul : Beta Yayınevi, 2001.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No: 402, İstanbul.
- Erengül, Bilge. **Kültür Sihirbazları**, İstanbul : Evrim Yayınevi, 1997.
- French, Wendell L. ve Bell, Cecil H. **Organization Development- Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement**, Fifth Edition, Prentice Hall, 1995.
- Gordon, Judith R. **Organizationa Behavior: A Diagnostic Approach**, 5th Edition, Prentice Hall International, Inc., 1996.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. **Behavior In Organizations**, Seventh Edition, Prentice Hall, 2000.
- Gümüş, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, Yayın no:271, İşletme dizisi no:33.
- Hamel, Gary ve Prahalad, C.K. **Competing For The Future**, Harvard Business School Press, 1994.
- Hammer, M. ve Champy, J. (Çev:Sinem Gül), **Reengineering The Corporation: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Sabah Yayınları, İstanbul: 1999.
- Hellriegel, Don, Slocum,Jr., John W. ve Woodman, Richard W. **Organizational Behavior**, 7.Baskı, West Publishing Co. ,USA, 1995.
- Ivancevich, John, Lorenzi, P. ve Diğerleri, **Management Quality and Competitiveness**, Irwin, 1994.
- Ivancevich, John ve Matteson, Michael T. **Organizational Behavior and Management**, Second Edition, 1990.
- Jamieson, D. ve O’mara, J. **Managing Workforce 2000**, Jossey-Bass Publishers, 1991.

- Keçecioğlu, Tamer. **Takım Oluşturmak**, Alfa Yayınları, No: 714, 1.Baskı, İstanbul, 2000.
- Knouse, editor, Stephen B. **Human Resources Management Perspectives On TQM Concepts and Practises**, ASQC Qualitypress, 1996.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 9.Bası, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003.
- Kolarik, William J. **Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools**, McGrawHill, Inc., Singapore.
- Kovancı, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- Nelson, Debra L. ve Quick, James Campbell. **Organizational Behavior Foundations, Realities and Challanges**, West Publishing Company, 1994.
- Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**, 1. Bası, Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**, T.C.Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayın No:149.
- Parsloe, Eric. **Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici** (Çeviri: Aksu Bora ve Onur Cankoçak), İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Yönetim Dizisi, Ankara, 1997.
- Peppard, J. and Rowland, P. **The Esence of Business Process Re-Engineering**, Prentice Hall, 1998.
- Rhinesmith, Stephen H. **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, çev. Gülден Şen, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000.
- Robbins, P.S. **Organizational Behavior**, Seventh Edition, U.S.A: Prentice Hall, 1996.
- Robbins, Stephen P. **Örgütsel Davranışın Temelleri**, çeviri:Ayşe Sevgi Öztürk, Eskişehir: Etam Yayınları,1994.
- Schein, Edgar E. **Organizational Culture and Leadership**, Second Ed., Jossey-Bass, San Fransisco, 1992.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G. ve Osborn, Richard N. **Organizational Behavior**, 7th Edition, New York 2000.
- Schermerhorn, Jr, John R. **Management**, 5th Edition, John Wiley and Sons, Inc, 1996.
- Seymen, Oya Aytemiz. **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- Şahin, Şahin. **Üretim Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset, 1998.

- Şimşek, M.Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, 2001.
- Tamasko, Robert M. **Rethinking the Corporation-The Architecture Of Change**, Amacom, American Management Association, 1993.
- Weawer, Charles N. **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Werther, William B. ve Davis, Keith. **Human Resources And Personnel Management**, Fifth Edition, McGrawHill, 1996.
- Whetten, D. ve Cameron, Kim. **Developing Management Skills**, Fifth Edition, PrenticeHall, 2002.
- Wright, P., Pringle, C.D., Kroll,M.J. **Stratejik Management**, Simon&Schuster Inc, USA 1992.
- Yamak, Oygur. **Kalite Odaklı Yönetim**, Kalite Dizisi No:1, İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998.

Sürelî Yayınlar:

- Adler, N.J. **International Dimensions of Organizational Behavior**, Third Edition, Cincinnati, OH: South Western College Publishing, 1997. Cited in B.L. Kirkman & D.L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness, **Academy of Management Review**, 22 (2), s. 730-757.
- Ay, Ünal ve Çelik, Cemile. "Çalışanların Örgüt ve Yönetmel Uygulamalar İle İlgili Algılamaları", Afyon : **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2003, s.445-461.
- Bochner, S. ve Hesketh, B., "Power Distance, Individualism/Collectivism, & Job-related Attitudes in a Culturally Diverse Work Groups", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 25, 1994, s. 233-257.
- Bowen, David E. ve Lawler, Edward E. "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", **Sloan Management Review (Spring)** , 1992, s. 31-39.
- Cascio, W.F. "Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World Of Work", **American Psychologist (November)**, Vol:50, 1995, s.928-930.
- Caudron, Shari. "Create An Empowering Environment", **Personel Journal**, Vol.74, Issue 9, September 1995, s.28-36.
- Eden, D. "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-fulfilling Prophecies in Organizations", **Leadership Quarterly**, 3, s.271-335.
- Eren, Erol, Alpan, Lütfihak ve Engin, Ercan. "Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Olarak Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 4. Cilt, 1. Sayı, Ocak 2003, s.55-70.
- Erkmen, Turhan. "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletme Araştırması", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C.23, S.2, s.108.
- Furze, Derek ve Gale, Chris. "Interpreting Management: Exploring Change and Complexity", **International Thomson Business Press**, United Kingdom, 1996, s.260-272.
- Garvin, David A. "Building a Learning Organization", **Harvard Business Review**, (Temmuz-Ağustos 1993), s.76-85.
- Hayes, Robert. "How To Measure Empowerment", **Quality Progress**, 26, 1994, s.41-46.
- Hoopes, L. "Ekiplerin Gücü", **Executive Excellence**, Yıl.3, Sayı.36, 2000.

- Howell, J.M. ve Avolio, B.J. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, And Support For Innovation- Key Predictors Of Consolidated-Business-Unit Performance, **Journal Of Applied Psychology**, 78,6, 1993, s.891-902.
- Khan, Sharafat, "The Key To Being a Leader Company: Empowerment", **Journal For Quality and Participation**, January / February, 1997, Vol: 21, No:1, s.43-52.
- Kusy, Mitchell ve diğerleri. "The Human Side of Leadership Promotes The Bottom Line of Organizations", **Manager Update**, vol.9, no.1,USA, 1997, s.35-42.
- Mitchell, Terence R. "Predicting Self-Efficacy and Performance During Skill Acquisition", **Journal Of Applied Psychology**, vol:79, no:4, 1994, pp.506-507.
- Pınar, İbrahim. "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 28, Sayı:2, İstanbul, Kasım 1999, s.39-47.
- Randeniya, R. "Total Quality Management:The Need to Uncouple Empowerment", **Total Quality Management**, Vol: 6, No: 3, 1995, s.215-220.
- Shamir,B. ve Diğerleri, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self Concept Based Theory", **Organizational Science**, 4.
- Sigler, Tracey H., Pearson, Christine M. "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions Of Empowerment", **Journal Of Quality Management**, Issue:5, 2000,s.27-52.
- Slater, Stanley F. ve Narver, John. "Market Orientation and Learning Organization", **Journal of Marketing**, (Temmuz 1995), s.67-74.
- Smeltzer, Larry, Kedia, Ben. "Knowing The Ropes: Organizational Requirements for Quality Cicles", **Business Horizons**, Temmuz-Ağustos 1985, s.30-31.
- Spreitzer, Gretchen M. "Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment", **Academy Of Management Journal**, vol:39,no:2,1996, pp.483.
- Spreitzer, Gretchen M. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validity", **Academy of Management Journal**, 38, 1995, s.1442-1465.
- Tapper,B.J. ve Percy, P.M. "Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire", **Educational and Psychological Measurements**, Vol:54(3), 734-744.

- Thomas, D.C. “Cultural Diversity and Work Group Effectiveness”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, March, 30 (2), 1999, s.242-263.
- Thomas, Kenneth W. ve Velthouse, Betty A. “Cognitive Elements Of Empowerment: An “Interpretive” Model Of Intrinsinc Task Motivation”, **Academy Of Management Review**, C:15, S:4, October, 1990, s.668-679.
- Tutar, H. “Reorganizasyon ve Değişim Mühendisliği”, **Başak Ekonomi Dergisi**, Eylül-Ekim 12 Temmuz Perşembe, 2001, s.13.

Kongre Bildirileri:

Çetin, Canan ve Günay, Gürcan. “Yetki Devri Ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs, İstanbul, 2001, s.759-766.

Erdoğan, Nihat. “Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk Becerilerinin Geliştirilmesi”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran) Bildiriler Kitabı**, Cilt:2, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi, Tuzla-İstanbul, 1997.

Gölgün, Aylin. “Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **6.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Eskişehir, 21-23 Mayıs 1998, s.260-268.

Paksoy, Mustafa. “İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 2000, s.512-519.

Saruhan, Şadi Can ve Türker, M. Volkan. “Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans için Olmazsa Olmaz bir Gerekliklik mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, 2003, s.817-832.

Taşçı, Deniz ve Diğerleri, “Ekiplere Dayalı Organizasyon Herşeye Çözüm Mü?”, **IV. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, s.422-423.

İnternet Kaynakları:

Özel, A. **Öğrenen Organizasyonlar**, milliyet.com.tr/Isyosam/000917/HaberIso2/Html, 10.07.2001.

http://www.hazine.gov.tr/mevzuat/ybs/US97_LIST.xls

<http://www.iso.org.tr/download/ekogosterge/sanayi2.pdf>