



**T.C.**  
**Avrasya Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Bilim Dalı**

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI  
FAYDALARIN ARAŞTIRILMASI VE BİR ÖRNEK UYGULAMA**

**Serkan DURMUŞ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Haziran 2017**  
**TRABZON**

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI  
FAYDALARIN ARAŞTIRILMASI VE BİR ÖRNEK UYGULAMA**

**Serkan DURMUŞ**

**Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışmanı: Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL**

**Haziran 2017**

**TRABZON**

## TEZ ONAY FORMU

**İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı** yüksek lisans programı öğrencisi **Serkan DURMUŞ** tarafından **Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL** yönetiminde hazırlanan **“Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağladığı Faydaların Araştırılması Ve Bir Örnek Uygulama”** başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından .../.../..... tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri-Başkanı**

**Prof. Dr. Ömer GÜRKAN**

**Jüri-Danışman**

**Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL**

**Jüri**

**Prof. Dr. Hilmi ZENGİN**

Tez savunması ile ilgili yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

**Prof. Dr. M. Asif YOLDAŞ**

**Enstitü Müdürü**

## ETİK BEYAN SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunduğunu beyan ederim ..../..../.....

Serkan DURMUŞ



## ÖZET

### PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALARIN ARAŞTIRILMASI VE BİR ÖRNEK UYGULAMA

DURMUŞ, Serkan. “Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağladığı Faydaların Araştırılması ve Bir Örnek Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2017.

Bu tez çalışmasının amacı, personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydaların demografik özelliklere göre farklılığının ortaya konmasıdır. Bu bağlamda araştırma, Trabzon ili Ortahisar ilçesinde yer alan mimarlık ofislerindeki personel güçlendirmenin irdelenmesini konu edinmektedir. Çalışmanın örnekleme, söz konusu mimarlık ofislerinde çalışan 146 personeldir. Çalışanlara uygulanan anket çalışmasında; SPSS programı yardımıyla istatistiksel açıdan değerlendirilerek frekans analizi, Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis-H Varyans Analizi yapılarak anlamlı sonuçlar aranmıştır. Elde edilen bulgular ile personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydalar, mimarlık ofislerindeki çalışanlar üzerinde bir örnek uygulama olarak yorumlanmıştır.

Tez çalışması, dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm olan ‘Personel Güçlendirme Kavramı’ bölümünde; personel güçlendirmenin tanımı, önemi ve tarihsel gelişimi, personel güçlendirme ile ilgili temel kavramlar, personel güçlendirmenin temel unsurları hakkında bilgi verilmiştir. ‘Personel Güçlendirme Süreci, Olumsuz Yönleri ve İşletmeye Sağladığı Faydalar’ adlı ikinci bölümde; personel güçlendirme süreci ve uygulaması, personel güçlendirmenin olumsuz yönleri, personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydalar hakkında çeşitli literatür bilgilerine yer verilmiştir. Üçüncü bölüm olan ‘Yöntem ve Uygulama’ bölümünde ise; araştırmanın konusu ve amacı, araştırmanın kapsamı ve sınırları, araştırmanın hipotezleri, araştırma yöntemi, verilerin analizi ve yorumlanması, bulgular ve yorum çalışmaları detaylı olarak açıklanmış ve son olarak ‘Sonuçlar’ kısmında, tez çalışmasının ortaya koyduğu sonuçlara yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, Güçlendirme, Fayda.

## ABSTRACT

### INVESTIGATION OF THE BENEFITS OF THE EMPLOYEE EMPOWERMENT TO THE OPERATION AND AN APPLICATION

DURMUŞ, Serkan. “Investigation of the Benefits of the Employee Empowerment to the Operation and An Application” Master Thesis, Trabzon, 2017.

The purpose of this study is to demonstrate the differences in the benefits of the employee empowerment in terms of demographic characteristics. In this context, the research focuses on the employee empowerment of architecture offices that located in the Ortahisar district of Trabzon. The sample of the thesis study is, in fact, 146 people working in architecture offices. In the survey studies applied to the employees; statistic analysis was performed with the help of SPSS program and Frequency Analysis, Mann-Whitney U Test and Kruskal Wallis-H Variance Analysis were performed and significant results were sought. The findings obtained and the benefits that the employee Empowerment to operate have been evaluated as an example application for the employees in the architecture offices.

The thesis study consists of four main sections. In the first section entitled ‘The Empowerment Concept’, the definition, the importance and historical development of the employee empowerment, the basic concepts of employee empowerment, and the basic elements of employee Empowerment are mentioned. In the second section entitled ‘The Employee Empowerment Process, Negative Sides and Benefits to Operation’, literature reviews about the employee Empowerment process and its application, the negative sides of employee empowerment, and the benefits provided by the employee Empowerment are given. In the third section ‘The Method and Application’ section, the topic and the purpose of the research, the scope and limits of the research, hypotheses of the research, the research method, the analysis and interpretation of the data, the findings and interpretation studies are explained in detail. Finally ‘The Results’ section, results which are produced from the thesis are included.

**Key Words:** Employee Empowerment, Empowerment, Benefit.

## TEŞEKKÜR

Tez alıŐmalarımın yürütölmesi sırasında bana yardımcı olan, değerli bilgilerini paylaşan ve bu yolda bana rehberlik eden saygı değer danışman hocam Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL'a, sağladığı mükemmel çalışma ortamı ve manevi destekleri için annem Melek DURMUŞ ve babam Ali Haydar DURMUŞ'a, çalıŐmalarım sırasında verdiği destek ve motivasyon için ablam Serap DURMUŞ'a teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI, ÖNEMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ ...	2
1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı .....	2
1.1.2. Personel Güçlendirmenin Önemi.....	3
1.1.3. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR .....	6
1.2.1. Motivasyon ve Personel Güçlendirme .....	6
1.2.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme .....	11
1.2.3. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme .....	13
1.2.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme .....	16
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI.....	18
1.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi .....	19
1.3.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması .....	20
1.3.3. Sorumluluk.....	22
1.3.4. Ortak Hedeflere Yönelme .....	23
1.3.5. Yenilik .....	25
1.3.6. Takım Çalışması .....	26
1.3.7. Kaynaklara Ulaşılabilirlik.....	28
1.3.8. Çalışanları Toplum Önünde Övme .....	29
1.3.9. Çalışma Ortamında Esneklik .....	29
1.3.10. Eğitim ve Geliştirme .....	30



1.3.11. Açık İletişim Ortamı .....	33
1.3.12. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama .....	34
1.3.13. Çalışanlara Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma .....	35
1.3.14. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme.....	37

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ, OLUMSUZ YÖNLERİ VE İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR

2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ VE UYGULAMASI.....	39
2.1.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci.....	46
2.1.2. Yöneticiler Açısından Personel Güçlendirme Süreci .....	47
2.1.3. Örgüt Açısından Personel Güçlendirme Süreci .....	49
2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN OLUMSUZ YÖNLERİ .....	49
2.2.1. Zaman Alıcı Olması.....	51
2.2.2. Personel Seçme ve Eğitim Maliyeti .....	51
2.2.3. İşletme Yöneticileri Tarafından Sıkı Kontrol Anlayışının Terk Edilmesi.....	52
2.2.4. Çalışanlara İstemedikleri Bir Sorumluluğun Yüklenmesi .....	52
2.2.5. Müşteriyi İlk Defada Memnun Etmenin Neden Olduğu Maliyetler.....	52
2.2.6. Personel Güçlendirmenin Bir Program Olarak Uygulanması Gereği.....	53
2.2.7. Maliyetli Bir Çaba Olması .....	53
2.2.8. İşlerin Planlanması.....	54
2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR .....	54

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM VE UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI .....	64
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....	64
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	64
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	65
3.4.1. Araştırmanın Modeli.....	65
3.4.2. Evren ve Örneklem Seçimi .....	65
3.4.3. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi .....	66

3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	66
3.6. BULGULAR VE YORUM .....	68
3.6.1. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	68
3.6.2. Frekans Tablolarının Yorumlanması .....	69
3.6.3. Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis-H Varyans Analizi Sonuçları ve Yorumlanması .....	114
SONUÇ.....	131
KAYNAKÇA .....	134
EKLER .....	141
ÖZGEÇMİŞ .....	143



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1</b> : Düzensiz ve Düzenli Takımlar Modeli .....	24
<b>Şekil 2.1</b> : Güçlendirme Süreci.....	40
<b>Şekil 2.2</b> : Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması.....	42
<b>Şekil 2.3</b> : Personel Güçlendirmenin Derecelendirilmesi .....	43
<b>Şekil 2.4</b> : Personel Güçlendirme Derecesi ve Örgüt Yararı Arasındaki İlişki.....	62
<b>Şekil 3.1</b> : Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişkenine Ait Dağılımı .....	69
<b>Şekil 3.2</b> : Araştırmaya Katılanların Yaş Değişkenine Ait Dağılımı .....	70
<b>Şekil 3.3</b> : Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Değişkenine Ait Dağılımı.....	71
<b>Şekil 3.4</b> : Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkenine Ait Dağılım .....	71
<b>Şekil 3.5</b> : Araştırmaya Katılanların Halen Görev Almakta Olduğu İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Dağılım.....	72
<b>Şekil 3.6</b> : Araştırmaya Katılanların Kıdem (Şu Anda Görevli Olduğu İşteki Çalışma Süresi) Değişkenine Ait Dağılım .....	73
<b>Şekil 3.7</b> : Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Pozisyon Değişkenine Ait Dağılım .....	73
<b>Şekil 3.8</b> : Araştırmaya Katılanların Meslek Değişkenine Ait Dağılım.....	74
<b>Şekil 3.9</b> : Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Çalışma Şekli Değişkenine Ait Dağılım.....	75
<b>Şekil 3.10</b> : İşletmede Çalışan Personel Sayısı Değişkenine Ait Dağılım .....	76
<b>Şekil 3.11</b> : Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yaşına Ait Dağılım.....	76
<b>Şekil 3.12</b> : “Yaptığım iş benim için çok önemlidir” Yargısına Ait Dağılım .....	79
<b>Şekil 3.13</b> : “Yaptığım iş benim için anlamlıdır” Yargısına Ait Dağılım .....	80
<b>Şekil 3.14</b> : “İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir” Yargısına Ait Dağılım.....	81
<b>Şekil 3.15</b> : “İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum” Yargısına Ait Dağılım .....	82
<b>Şekil 3.16</b> : “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim” Yargısına Ait Dağılım .....	83
<b>Şekil 3.17</b> : “İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim” Yargısına Ait Dağılım.....	84
<b>Şekil 3.18</b> : “İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim” Yargısına Ait Dağılım .....	85
<b>Şekil 3.19</b> : “İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim” Yargısına Ait Dağılım ...	86
<b>Şekil 3.20</b> : “İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim” Yargısına Ait Dağılım.....	87

<b>Şekil 3.21 :</b> “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür” Yargısına Ait Dağılım.....	88
<b>Şekil 3.22 :</b> “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim” Yargısına Ait Dağılım .....	89
<b>Şekil 3.23 :</b> “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer” Yargısına Ait Dağılım.....	90
<b>Şekil 3.24 :</b> “İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir” Yargısına Ait Dağılım .....	91
<b>Şekil 3.25 :</b> “İşletmemizde görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız” Yargısına Ait Dağılım .....	92
<b>Şekil 3.26 :</b> “İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır” Yargısına Ait Dağılım.....	94
<b>Şekil 3.27 :</b> “İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır” Yargısına Ait Dağılım.....	95
<b>Şekil 3.28 :</b> “İşletmemizde sorumluluk ortaktır” Yargısına Ait Dağılım.....	96
<b>Şekil 3.29 :</b> “İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların fikri önemsenmektedir” Yargısına Ait Dağılım .....	97
<b>Şekil 3.30 :</b> “Çalışanlar karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında inisiyatif kullanabilmektedirler” Yargısına Ait Dağılım .....	98
<b>Şekil 3.31 :</b> “İşletmemizde bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılmakta ve bilgilere kolayca ulaşabilmektedir” Yargısına Ait Dağılım.....	99
<b>Şekil 3.32 :</b> “İşletmemizde çalışanlar takım çalışması ile ortak hedeflere yöneltilmektedir” Yargısına Ait Dağılım .....	100
<b>Şekil 3.33 :</b> “İşletmemizde çalışanlara güvenilmektedir ve yöneticilere karşı güven yaratılmaktadır” Yargısına Ait Dağılım.....	101
<b>Şekil 3.34 :</b> “İşletmemizde gerekli öğrenme ortamı sağlanmakta ve çalışanlara eğitimler düzenlenmektedir” Yargısına Ait Dağılım.....	102
<b>Şekil 3.35 :</b> “Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilmektedir” Yargısına Ait Dağılım.....	103
<b>Şekil 3.36 :</b> “Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş hissediyorum” Yargısına Ait Dağılım .....	104
<b>Şekil 3.37:</b> “Yöneticiler iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaşmaktadır” Yargısına Ait Dağılım.....	105
<b>Şekil 3.38:</b> “Kurum yöneticilerinin bana karşı dürüst olduklarına inanıyorum” Yargısına Ait Dağılım.....	106

<b>Şekil 3.39 :</b> “Yöneticiler çalışanlara demokratik bir ortam yaratıp kararlara katılım sağlamaktadırlar” Yargısına Ait Dağılım.....	107
<b>Şekil 3.40:</b> “Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde amirim beni destekler” Yargısına Ait Dağılım.....	109
<b>Şekil 3.41:</b> “Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim” Yargısına Ait Dağılım.....	110



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 2.1</b>	: Personel Güçlendirme Süreci İçin Ön Şartlar.....	44
<b>Tablo 2.2</b>	: Personel Güçlendirme Uygulama Süreci .....	45
<b>Tablo 2.3</b>	: Geleneksel ve Personelin Güçlendirildiği Örgütlerin Özellikleri.....	60
<b>Tablo 2.4</b>	: Personelin Güçlendirildiği Bir Örgüt Yapısı .....	61
<b>Tablo 3.1</b>	: Ölçeğin Geçerlilik / Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	69
<b>Tablo 3.2</b>	: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişkenine Ait Dağılımı.....	69
<b>Tablo 3.3</b>	: Araştırmaya Katılanların Yaş Değişkenine Ait Dağılımı .....	70
<b>Tablo 3.4</b>	: Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Değişkenine Ait Dağılımı .....	70
<b>Tablo 3.5</b>	: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkenine Ait Dağılım .....	71
<b>Tablo 3.6</b>	: Araştırmaya Katılanların Halen Görev Almakta Olduğu İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Dağılım .....	72
<b>Tablo 3.7</b>	: Araştırmaya Katılanların Kıdem (Şu Anda Görevli Olduğu İşteki Çalışma Süresi) Değişkenine Ait Dağılım .....	72
<b>Tablo 3.8</b>	: Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Pozisyon Değişkenine Ait Dağılım ....	73
<b>Tablo 3.9</b>	: Araştırmaya Katılanların Meslek Değişkenine Ait Dağılım .....	74
<b>Tablo 3.10</b>	: Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Çalışma Şekli Değişkenine Ait Dağılım .....	74
<b>Tablo 3.11</b>	: İşletmede Çalışan Personel Sayısı Değişkenine Ait Dağılım .....	75
<b>Tablo 3.12</b>	: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yaşına Ait Dağılım .....	76
<b>Tablo 3.13</b>	: Araştırmaya Katılan Çalışanların Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu En Önemli Faydasına Ait Dağılım .....	77
<b>Tablo 3.14</b>	: “Yaptığım iş benim için çok önemlidir” Yargısına Ait Dağılım.....	78
<b>Tablo 3.15</b>	: “Yaptığım iş benim için anlamlıdır” Yargısına Ait Dağılım.....	79
<b>Tablo 3.16</b>	: “İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir” Yargısına Ait Dağılım .....	80
<b>Tablo 3.17</b>	: “İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum” Yargısına Ait Dağılım .....	81
<b>Tablo 3.18</b>	: “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim” Yargısına Ait Dağılım.....	82
<b>Tablo 3.19</b>	: “İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim” Yargısına Ait Dağılım .....	83
<b>Tablo 3.20</b>	: “İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim” Yargısına Ait Dağılım.....	84
<b>Tablo 3.21</b>	: “İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim” Yargısına Ait Dağılım ...	85

<b>Tablo 3.22:</b> “İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim” Yargısına Ait Dağılım.....	86
<b>Tablo 3.23:</b> “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür” Yargısına Ait Dağılım .....	87
<b>Tablo 3.24:</b> “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim” Yargısına Ait Dağılım.....	88
<b>Tablo 3.25:</b> “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer” Yargısına Ait Dağılım .....	89
<b>Tablo 3.26:</b> “İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir” Yargısına Ait Dağılım.....	90
<b>Tablo 3.27:</b> “İşletmemizde görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız” Yargısına Ait Dağılım.....	91
<b>Tablo 3.28:</b> “İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır” Yargısına Ait Dağılım .....	93
<b>Tablo 3.29:</b> “İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır” Yargısına Ait Dağılım .....	94
<b>Tablo 3.30:</b> “İşletmemizde sorumluluk ortaktır” Yargısına Ait Dağılım .....	95
<b>Tablo 3.31:</b> “İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların fikri önemsenmektedir” Yargısına Ait Dağılım.....	96
<b>Tablo 3.32:</b> “Çalışanlar karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında inisiyatif kullanabilmektedirler” Yargısına Ait Dağılım.....	97
<b>Tablo 3.33:</b> “İşletmemizde bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılmakta ve bilgilere kolayca ulaşabilmektedir.” Yargısına Ait Dağılım .....	98
<b>Tablo 3.34:</b> “İşletmemizde çalışanlar takım çalışması ile ortak hedeflere yöneltilmektedir” Yargısına Ait Dağılım.....	99
<b>Tablo 3.35:</b> “İşletmemizde çalışanlara güvenilmektedir ve yöneticilere karşı güven yaratılmaktadır” Yargısına Ait Dağılım.....	100
<b>Tablo 3.36:</b> “İşletmemizde gerekli öğrenme ortamı sağlanmakta ve çalışanlara eğitimler düzenlenmektedir” Yargısına Ait Dağılım .....	101
<b>Tablo 3.37:</b> “Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilmektedir” Yargısına Ait Dağılım .....	102
<b>Tablo 3.38:</b> “Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş hissediyorum” Yargısına Ait Dağılım .....	104

<b>Tablo 3.39 :</b> “Yöneticiler iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaşmaktadır” Yargısına Ait Dağılım .....	105
<b>Tablo 3.40 :</b> “Kurum yöneticilerinin bana karşı dürüst olduklarına inanıyorum” Yargısına Ait Dağılım .....	106
<b>Tablo 3.41 :</b> “Yöneticiler çalışanlara demokratik bir ortam yaratıp kararlara katılım sağlamaktadırlar” Yargısına Ait Dağılım .....	107
<b>Tablo 3.42 :</b> “Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde amirim beni destekler” Yargısına Ait Dağılım .....	108
<b>Tablo 3.43 :</b> “Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim” Yargısına Ait Dağılım .....	109
<b>Tablo 3.44 :</b> Personel Güçlendirme Düzeyi Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler .....	111
<b>Tablo 3.45 :</b> Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	114
<b>Tablo 3.46 :</b> Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Varyans Analizi Sonuçları .....	115
<b>Tablo 3.47 :</b> Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılığın Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyebilmek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	116
<b>Tablo 3.48 :</b> Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	117
<b>Tablo 3.49 :</b> Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Varyans Analizi Sonuçları .....	118
<b>Tablo 3.50 :</b> Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Eğitim Değişkenine Göre Farklılığın Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyebilmek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	119
<b>Tablo 3.51 :</b> Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	121



<b>Tablo 3.52 :</b> Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Varyans Analizi Sonuçları.....	122
<b>Tablo 3.53 :</b> Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Yaş Değişkenine Göre Farklılığın Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyebilmek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	123
<b>Tablo 3.54 :</b> Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	125
<b>Tablo 3.55 :</b> Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Meslek Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Varyans Analizi Sonuçları.....	126
<b>Tablo 3.56 :</b> Personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların meslek değişkenine göre farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları .....	127
<b>Tablo 3.57 :</b> Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H varyans analizi sonuçları .....	128
<b>Tablo 3.58 :</b> Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Kıdem Değişkenine Göre Farklılığın Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyebilmek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	129

# GİRİŞ

Küreselleşen ve gelişen dünya şartlarında işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için yeni bir yönetim kavramı olan personel güçlendirmeye ihtiyaç duydukları bilinmektedir. Çalışanların ön planda olduğu, gelişimi ve değişimi yakından inceleyen, inisiyatif alabilen, müşterilerin istek ve beklentilerine cevap verebilen, takım çalışması bilincine sahip olan, sorumluluk alabilen çalışanlar için işletmelerin personel güçlendirme bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda araştırmamız, Trabzon ili Ortahisar ilçesinde bulunan mimarlık ofisi çalışanlarının gelişen ve değişen rekabet koşullarına en iyi şekilde uyum gösterebilmelerinde personel güçlendirmenin etkili olduğu düşünülmüştür.

Sürekli yeniliği ve gelişimi takip eden mimarlık ofisleri, daha başarılı olmak ve diğer işletmelere karşı üstünlük oluşturmak için personelin teknik becerilerinin yanında takım çalışması ruhuna sahip olup aynı teknik dili konuşan personele ihtiyaç duymaktadır. Kendi becerilerinin farkında olan, yenilikleri ve değişen piyasa şartlarını analiz ederek özveri ile çalışan mimarlık ofisi çalışanlarının, mimarlık işletmelerinin temel taşı oluşturdukları söylenebilir.

Bunun bilincinde olan işletmeler, eğitim ve geliştirme programları içerisinde bulunarak tüm çalışanların aynı ortak noktada buluşup işletmenin hedefleri doğrultusunda hareket edebilmelerini sağlamak için personel güçlendirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Personel güçlendirmenin önemine ve bilincine sahip olan işletmelerin rekabet üstünlüğü ve fayda sağladıkları görülmektedir. Son olarak tez çalışması kapsamında yapılan araştırma, personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların mimarlık ofisi çalışanları üzerinde uygulandığı bir örnektir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

### 1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI, ÖNEMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

#### 1.1.1. Personel Güçlendirme Tanımı

Personel güçlendirme anlayışı; örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirme kavramı ise, yeni bir yönetim kavramı tanımı olarak gündeme gelmiştir. Bu yönetim kavramı personel ve güçlendirme sözcüklerinin birleşiminden oluşmaktadır.

Personel güçlendirme birçok yazara göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlara göre personel güçlendirme; yenilik barındıran, motive eden, güçlendirme felsefesini benimseyen, karar almaya imkân tanıyan, bireylerin potansiyelini ortaya koyan geniş bir yelpazede değerlendirilebilir (Gesiler, 2005; McEwan and Sackett, 2001; Doğan, 2003; Barutçugil, 2004).

Vogt ve Murrell'e (1990: 8) göre güçlendirme kavramı, bir yönetim kavramı olarak paylaşma ve ekip çalışması yoluyla yetkinlikleri artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak ifade edilmiştir (Koçel, 1998). Doğan'a (2003: 10) göre ise, personel güçlendirme tanımı hakkında iki farklı görüş mevcuttur. Bunlardan ilki, personel güçlendirmenin "yetki ve sorumluluk devri" olduğu; diğeri ise "risk alma, gelişme ve değişim" olduğudur. Sözü edilen iki farklı görüşe göre, ilk gruptaki yöneticiler mekanik olarak değerlendirilir; yani sorumluluğu dağıtırken sonuçlardan çalışanları sorumlu tutar. İkinci gruptaki yöneticiler ise organik olarak değerlendirilir; yani çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve onların davranışlarını cesaretlendirmek üzerine kuruludur (Doğan, 2003). Aslında mekanik ve organik yaklaşımlar, birbirinden keskin sınırlarla ayrılması gerekmeyen bir uzlaşma alanı oluşturabilir. Böyle bir uzlaşma alanı, bizi daha sağlıklı bir personel güçlendirme tanımı yapmaya itmektedir.

Koçel (1998: 300) ise, "... 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 uygulama ve koşulları ifade eder", biçiminde tanımlanmaktadır.

Tüm bu tanımlarda yola çıkarak personel güçlendirme; yüksek derecede özgüven, kendini geliştirme ve ilerleme arzusu, risk alabilme ve değişime açık olabilme, kendinin farkında olabilme, bağımsız çalışabilme gibi beceriler ile ön plana çıkmaktadır (Çuhadar, 2005).

Sonuç olarak personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı yeni bir yönetim kavramıdır. Yani personel güçlendirme; global çağın getirilerinin bir sonucu olarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmeleri için çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi ve onları işletmelerin yetkilisi konumuna getirmesi olarak ifade edilebilir.

### **1.1.2. Personel Güçlendirmenin Önemi**

İçinde yaşadığımız bilgi ve enformasyon çağına göre personel güçlendirme, yöneticiler için önemli bir kavramdır. Günümüzde yönetimin çalışanlarına, çalışanların da yönetime olan bakış açısının karşılıklı değişimi; personel güçlendirmeye varan sürece ivme kazandırmıştır (Doğan, 2003).

Koçel (1998: 301), personel güçlendirme uygulamalarını ortaya koyan nedenlerin başlıcaları aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS uygulamalarındaki gelişmeler. Bu durum organizasyonlarda orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiştir.
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması,
- Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı,
- Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Bilgi ve insan unsurunun, en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirlenmesidir. Bununla birlikte organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi yoluyla envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yüklerle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmıştır.
- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta – kontrol felsefesinin zayıflaması,
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması,

Sonuç olarak personel güçlendirme; motivasyon, yenilik, iş tatmini, verimlilik konularında bireylerin işlerine yönelik sahiplenme duygusunun kazanılmasında önemli görülmektedir.

### **1.1.3. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi**

Küreselleşme olgusu, hızlı değişim ve artan rekabet baskısı örgütlerde merkezci karar almanın etkinliğini azaltmaktadır. Günümüzün örgütleri, sorunlara çözümler üreten, kararlar alan, inisiyatif kullanan ve sonuçların sorumluluğunu taşıyabilen iş görenlere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, daha esnek, daha hızlı, daha cesur ve daha etkili kararlar alabilmek için, doğrudan işin içinde olan kişilerin güçlendirilmesi bir bakıma zorunluluk haline gelmiştir (Şenel, 2006: 5).

Personel güçlendirme tanımı ilk olarak 1920’li yılların başında ortaya çıkmış ve gelişimini günümüze dek devam ettirmiştir (Müdüt, 2009). Personel güçlendirmenin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, Taylorizmin işgöreni bir makine gibi gören ve işletmenin verimliliği üzerinde olan yaklaşımları, işletmenin karlılığına ve üretim düzeyine olumlu etkiler oluşturmuş olsa da; işe yabancılaşma, işe olan devamsızlığın artması ve işgücü devri olarak performans düşüklüğüne neden olduğu için çokça eleştirilere maruz kalmıştır (Eren, 1979; 1998).

1950’li yıllarda, yönetimde insan ilişkilerine verilen önem göze çarpmaya başlar (Uzun, 2007). 1960’lı yıllara gelindiğinde ise, katılımcı yönetim deneyimleri ve çalışmalarını ortaya koyan McGregor ve Likert; personelin istekleri ve yeteneklerinin keşfedilmesini, açık bir iletişim ve işbirliğini cesaretlendirmiştir (Doğan, 2003: 5-6). İşgörenlerin aktif rol üstlenme girişimi; beyin fırtınası ve yönetime katılma gibi kavramlar ile oluşmuştur. Bunun neticesinde 60’lı yıllarda; inisiyatif alabilen, karar verebilen, organizasyonlarda karşılaştıkları sorunlar karşısında fikir üretip kolayca çözüm getirebilen işgören oluşumları hedeflenmiştir.

1980’li yıllarda personel güçlendirme kavramı, Block’un yapmış olduğu çalışmalar ile birlikte anlamını bularak yeni bir yönetim biçimini oluşturmuştur (Doğan, 2003). 1980’lerin başında, personel güçlendirme kavramına üç farklı anlam yüklenmiştir: çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi, toplam kalite yönetimi ve kalite çemberi (Doğan, 2003: 7). Block’un yapmış olduğu çalışmalarda, personel güçlendirme kavramına yeni bir kimlik kazandırılmış ve personel güçlendirme hakkında yeni araştırmalar yapılabilmesine öncelik

verilmiştir. Block'a göre personel güçlendirme; "durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh hali" ne bağlı olarak tanımlanır (Doğan, 2003: 6). Yani personel güçlendirme, işgörenlerin ruhsal haliyle yakından ilgilenilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Personel güçlendirme kavramına ilk olarak değinen kişiler arasında; 1983'te Harrison ve Kanter, 1985'te Bennis ve Naus, 1986'da Burke ve Neilsen, 1987'de Block ve 1988'de House sıralanabilir (Doğan, 2003: 6). Tüm bu literatür bilgisi yanında, 80'li yıllarda personel güçlendirme kavramı, üzerinde uzlaşılabilir ve kolaylıkla benimsenebilecek bir tanıma sahip değildir; hatta personel güçlendirmeyi tanımlayan ifadeler genellikle yüzeysel ve belirsiz bir anlama işaret etmektedir. Bandura, 1986'da personel güçlendirme kavramını işgörelere faydalı olabildiklerini hissetmeyi sağlama olarak tanımlamıştır (Doğan, 2003). Böylelikle güçlendirme; çalışanların verilen işleri gerçekleştirmede daha becerikli olmasını ifade etmekteydi. 1988 yıllarında ise Conger ve Kanungo, personel güçlendirmeyi işgörelerin çalışırken göstermiş oldukları performans beklentilerindeki yükseliş olarak ele almıştır. Onlara göre güçlendirme; "astların görev davranışlarında hem öncü olarak kişisel teşebbüste bulunabilmeleri, hem de bu davranışlarını devam ettirmede ısrarlı olmaları" dır (Doğan,2003:7). Yani 1980'li yıllarda personel güçlendirme kavramı, iş dünyasında aktif olarak kullanılmaya başlayan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır, denebilir.

1990'lı yıllara gelindiğın de personel güçlendirme kavramı, yönetim anlamında aktif olarak kullanılmaya başlanmıştır (Müdü, 2009). Thomas ve Velthouse, 1990 yılında "Cogniti ve Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivations" adlı makalelerinde personel güçlendirme tanımını şu şekilde yapmıştır: "güçlendirmek gücü başkalarına vermektir. Bununla birlikte, güç pek çok anlama gelebilmektedir; otorite, kapasite, enerji gibi... Güç aslında istenilen sonuçları elde etme yeteneğidir..." (Doğan,2003: 7). Thomas ve Velthouse, personel güçlendirme tanımı yanında; anlam, etki, yeterlilik ve seçim olmak üzere personel güçlendirmenin dört temel ölçüsünden de bahsetmişlerdir (Doğan ve Demiral, 2007).

1992'de personel güçlendirme Bowen ve Lawler tarafından "çalışanlara karar verme olanağının tanınması" olarak tanımlanmış; 1998'de Fox tarafından ise, personel güçlendirmenin bir süreç olduğu, eğitim ve deneyim ile çalışanların yeteneklerinin geliştirildiğine işaret edilmiştir (Erstad, 1997: 325; Doğan ve Demiral, 2007: 284).

Özetle personel güçlendirmeye ait tarihsel gelişim sürecinin literatür tanımları çerçevesinde; personel güçlendirme kavramı örgütsel hedef ve değerlere ulaşma amacıyla çalışanın tanımlı sınırlar içerisinde sorumluluk üstlenme becerisini geliştiren, müşteri isteklerinin teminini sağlayan süreçteki örgütsel bağlılığı üstlenen bir kavram haline dönüşmüştür (Besterfield, 1999).

## **1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

Personel güçlendirme kavramı 4 başlık altında incelenecek olursa; bu başlıkların yönetime katılma, motivasyon, iş zenginleştirme ve yetki devri temel kavramlarıyla bağlantılı olduğu görülür (Koçel, 1998; Karakaş, 2014: 83). Personel güçlendirme tanımının geniş anlam taşınması ve uygulanmasının diğerlerine göre daha zor olması, onu diğer kavramlardan ayırır (Yüksel ve Erkutlu, 2003). Güçlendirme kavramı, 4 temel kavramla birleştiğinde ise daha geniş kapsamlı bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

### **1.2.1. Motivasyon ve Personel Güçlendirme**

Motivasyon kavramı, organizasyonlarda görev alan çalışanların uzmanlık bilgilerini ve sahip oldukları yetenekleri işlerine aktarabilmek için organizasyonun, çalışanların performansının artırılmasında uygun şartları yerine getirebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Çuhadar, 2005; Karakaş, 2014). Koçel'e (1998: 300) göre ise motivasyon kavramının hareket noktası, "komuta ve kontrol" bakış açısı olup; cevabı aranan soru "personeler ne vermeliyiz ve ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın" sorusudur. Burada esas olan, davranışın ne şekilde yönlendirileceği ve kontrol edileceği problemidir.

Motivasyon kavramının özünde; organizasyonlarda görev alan çalışanların uygun ortam ve koşulları oluşturması, çalışanların ise sahip oldukları bilgi ve becerilerini işletmeye tam anlamıyla aktarması vardır (Yüksel ve Erkutlu, 2003). Eren (1979), motivasyon kavramını moral ile eşleştirerek kullanmıştır. Dinamik bir kavram olarak tanımlanan moral, içerdiği iniş çıkışlar sebebiyle desteklenmesi gerekli bir duygudur (Eren, 1979). Literatürde, bireye moral sağlayacak koşullar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Eren, 1979: 98):

- Bireye, onun enerjisini artıran gelecek hakkındaki umutlarını kuvvetlendiren ve ona yaşama gücü sağlayan, değerler bütününe kavramasına olanak vermelidir.
- Bireye, yaşamını sürdüreceği, kişisel değer bütününe sağlayacak ve ileriye ait umutlarını gerçekleştirecek bir işyerinde çalıştığına inanmalıdır.

- Bireysel değerler, iş grubunun değerleriyle uyuşmalı ve grup beraberce ortak gaye olarak benimsedikleri amaca, güçlerini koordine ederek ulaşmalıdır.
- Örgütteki moral koşullarını etkileyen en önemli unsur, örgütün etkili personel politikası saptaması ve bunu başarılı bir şekilde uygulamasıdır.

İşletmelerde, motivasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin kaynakları incelendiğinde; kuvvetli ve zayıf bir moral duygusu için gerekli durumlar belirlenmiştir (Eren, 1979: 98-99):

Kuvvetli bir moral duygusu için;

- Birlik ve beraberlik ruhu,
- Direnme ve vazgeçmeme arzusu,
- Canlılık ve hayranlık,
- Tatminsizliğe veya hayal kırıklığına karşı direnme,

Zayıf bir moral duygusu için;

- Duygusuzluk, gevşeklik,
- Kavga ve çekişmeler,
- Kıskançlıklar veya çekememezlikler,
- İşbirliği ruhunun yokluğu,
- Kötümserlik,

Olumlu ve olumsuz tecrübeler, çalışanların moral düzeyini etkilemektedir ve üretimin gerçekleşmesinde çeşitli etkiler bırakmaktadır. Bu etkiler, işletmede görev alan çalışanların göstermiş oldukları performans ve değişen etmenlere bağlı olarak çalışanların verimliliğini her zaman aynı oranda etkilemez (Eren, 1979). Moral, çalışanın işi ile ilgili yetenek ve payının büyük olduğu zamanlarda etkisini göstermektedir. İşletme insanın gücü ve yeteneğinin kullanılmadığı, yani makine ve otomasyon sistemlerinin kullanıldığı bir ortamda, işletme sonuçlarına moralin doğrudan etki ettiğini söylemek yanlış olur (Eren, 1979). Bireylerin yaşama karşı olan motivasyonun da moralin olumlu katkıları, işletme sonuçları açısından da etkilidir (Eren, 1979).

Moralin olumlu etkileri, organizasyonlarda görev alan yöneticilerin moral açısından işletmeye etki eden etmenlerin düzenlemesiyle gerçekleşir. İş görenlerin iş ve sosyal yaşamlarında düşük moral seviyesi ile çalışmaları, vücut direncinin düşmesi ve ruhsal hastalıklara yakalanma riskini artıracaktır. Bu durum karşısında iş görenler, genç yaşta



verim kaybı yaşayarak işten ayrılabilirlerdir; bu nedenle moral kavramı, işletmenin verimliliği ve personelin mutluluğu için önem taşımaktadır (Eren, 1979).

Çalışanların moral seviyelerinin düşmesi, organizasyonlara dolaylı yollardan zarar verecektir; bu zararlar, grevler ve toplu direnişler olarak sıralanabilir (Eren, 1979). İşletmelerin karşılaştıkları bu tepkiler, dolaylı zararlara sebebiyet vermesi yanında moral seviyesinin düşüklüğü işletmeye aşağıdaki zararları verebilmektedir (Eren, 1979: 101):

- Organizasyonlarda verim elde ederken iş görenlerin düşünceleri, yetenekleri ve emeği dikkate alınmalıdır. Bu veriler işin görülmesinde kullanılmıyorsa olumlu bir verimden söz etmek mümkün değildir.
- İş görenlerin moral düzeyleri düştükçe konsantrasyon düzeyleri düşmektedir ve ruhsal-bedensel rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır.
- İş görenlerin moral düzeylerinin düşmesi, işçi devrinin yükselmesine neden olmaktadır.
- Düşük moral düzeyi, çalışanların işletmelerden izin istemelerine ve işe devam durumunda sekteye uğramasına neden olacaktır.

Motivasyon kavramı personel güçlendirme kavramı ile benzerlik gösterse de bazı farklılıklar içermektedir. Motivasyon kavramı belirli bir amaca hizmet etmek için çalışanları harekete geçiren faaliyetler dizisidir (Eren, 1999; Çuhadar, 2005). Ayrıca çalışanların motivasyonlarını artırmak için özendirici araçlara gerek duyulmaktadır. Bu araçlar; iş yerinde statü kazanımı, kendini güvende hissetme, organizasyonlarda verilen kararlara katılım, tüm çalışanlara adil davranma ve devamlı disiplin olarak sıralanırken; çalışanların motive olmalarını sağlamaktadır (Çuhadar, 2005).

Conger ve Kanungo (1988: 474), güçlendirme kavramının öz yeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olduğunu vurgularken; güçlendirmeyi, örgüt üyelerinin öz yeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlamışlardır (Çöl, 2008: 37). Yani güçlendirme, motivasyon sürecinin bir ögesi olarak ele alınmıştır (Thomas ve Velthouse, 1990). Bu durum, güçlendirme kavramının çalışanlar tarafından algılanma şekline işaret etmektedir. Aynı yazarlar; güçlendirmeyi algısal bir boyut haline getirerek güçlendirmeyi “bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört algısal boyut tarafından açıklanan içsel görev motivasyonu” olarak tanımlamışlardır (Thomas ve Velthouse, 1990; Çöl, 2008: 37; Lee ve Koh, 2001: 685). Benzer şekilde Spreitzer (1995: 1444) güçlendirmeyi; “anlam, yetkinlik,

özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı” olarak tanımlamaktadır.

Personel güçlendirme ve motivasyon kavramları karşılaştırıldığında, personel güçlendirmede üstün meziyetler öne çıkarken, motivasyonda zaafardan faydalanma vardır (Çuhadar, 2005). Yani motivasyon kavramı, organizasyonlarda görev alan çalışanların performansını ve verimliliğini artırmak için gerekli olan şartların oluşturulması esasına dayanmaktadır. Motivasyonda, çalışanların nasıl ve ne şekilde yönlendirileceği önemlidir. Personel güçlendirme ise, işletmenin çalışanlar için gerekli ortamı hazırlayarak kendilerini geliştirmesi, başarılı ve işletme için verimli olması, karar alma ve karar verebilme gücüne sahip olması önemlidir (Çuhadar, 2005; Yüksel ve Erkutlu, 2003).

Güçlendirme kavramı, başkalarını enerjik hale getirmeyi amaçlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Bu yönüyle güçlendirme kavramı motivasyonun anlamına, belirli şartlara bağlı ödüllendirme, işletme içerisinde katı bir cezalandırma sistemi ve sıkı kontrolleri içeren farklı bir bakış sunmaktadır. Bu geleneksel bakış açısının aksine yeni anlayışta; iş görenlerin işletmeye bağlılıklarını sağlamak, birlik ve beraberlik duygusunu iş görene aşılıyarak işi anlamlı kılmak esastır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Personel güçlendirme kavramı ve içsel bağlılık, birbirine benzer iki kavramdır. Organizasyonlar, işgörenlerin işletmeye olan içsel bağlılıklarını ve çalışanın hedeflerine ve amaçlarına ulaşmada kendi kararlarını vermesi gerektiğini savunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Personel güçlendirme kavramının organizasyonlar için verimli bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanların içsel bağlılığının sağlanması gerekir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Organizasyonlar içerisinde çalışanları güçlendirmenin temelinde, içsel bağlılık kavramı vardır. Çalışanların herhangi bir zorlamaya maruz kalmaksızın organizasyonun beklentilerine katkıda bulunmak için kendi istekleri ve içsel motivasyonları içsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Başka bir deyişle içsel bağlılık, yöneticiler açısından çalışanların kendi kaderleri doğrultusunda iş yerinde daha fazla sorumluluk almalarını hedeflemektedir. Söz konusu çalışanlar, kendi istek ve arzuları ile organizasyonun beklentilerine karşı içsel motivasyonları ile destek vermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

İçsel bağlılık işgörenlerin organizasyonda yer alan faaliyet ve sorumluluklara kendi istek ve arzusuyla gönüllü olarak katılan çalışanların sahip olduğu motivasyondan

kaynaklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Organizasyonda görev alan çalışanlara yapılan dışsal bağlılıklar söz konusu edildiğinde ise, ödüllendirme ve özendirici uygulamaların işgörenlerin içsel bağlılıklarını garanti etmeyeceği ortadadır. Çalışanların sahip olacağı bireysel motivasyon, organizasyonlara olan içsel bağlılıkları etkilemektedir.

Motivasyon kuramları, bireylerin iş ve sosyal yaşamda davranışlarını kontrol etme konusunda geliştirilen yöntemleri açıklamaktadır (Koçel, 1998). Güçlendirme kavramının çıkış noktası farklıdır; bu farklılık ise “personel yönetimi” bakış açısından “insan kaynakları yönetimi” bakış açısıdır (Koçel, 1998: 300). İşletmede görev alan personelin kendisini yetiştirip işi ile ilgili karar verebilme noktasına gelebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiği, cevaplanması gerekli bir soru olarak karşımıza çıkar (Koçel, 1998). Personel güçlendirme kuramları, personelin işinde başarılı olabilmesi ve kendi kararını verebilmesi için organizasyonun neler yapması gerektiğini ortaya koyarken; motivasyon kuramları birey davranışlarının kontrolü ve yönlendirilmesinde kullanılan teknikler üzerinde yoğunlaşır (Karakaş, 2014).

Personel güçlendirme, organizasyondaki karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılmasıdır, yani yöneticilerin personele daha fazla sorumluluk vermesi ve karşılığında takdir sağlamasıdır (avuş ve Akgemci, 2008: 231). Personel güçlendirmede işin sahibi personeldir ve personelin kendi kararlarını alabilecek organizasyonlar hedeflenmektedir (uhadar, 2005; Karakaş, 2014). Organizasyonlarda görev alan çalışanları motive etmek için çeşitli özendirici kaynaklar aranmaktadır. Bu kaynaklar; gelir, güvenlik, terfi, statü kazanma, özgüven, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılım, adaletli olma ve devamlı disiplin olarak sıralanabilir (Eren, 1991; Karakaş, 2014). Güçlendirme kavramı ise personeli motive etmekte kullanılan bir araçtır; uygulanışı ve kavradığı kapsam açısından motivasyondan ayrılır (Karakaş, 2014). Güçlendirmenin uygulanışı uzun bir süreci gerektirirken, organizasyon yapısı ve yönetim açısından “güçlendirilmiş bir personeli hazmeden” duruma gelmesini hedeflemektedir (Karakaş, 2014: 84-85).

Organizasyonlar arasında rekabetin oluşması; işletmelerin kendilerini geliştirmelerinde, yeni ürünler keşfetmelerinde, daha iyi hizmet sunmalarında iyi bir motivasyon kaynağıdır (Akın, 2010). Organizasyonlarda rekabet üstünlüğünü sürekli kılmak; yeni ürün ve etkili hizmetlerin geliştirilmesi ve yeni yöntemler ortaya koyulmasına bağlıdır (Akın, 2010: 212).

Organizasyonda görev alan çalışanların, personel güçlendirme kültürü ile yetiştiklerinde işletmeye olan güven duyguları yükselmektedir (Doğan ve Demiral, 2007). Çalışanlar organizasyonlarda iyi performans sergilediklerinde mükâfat alacaklarının, tersi durumda yani hata yaptıklarında cezalandırılacaklarının bilincindedir. Çalışanların motivasyonunun sağlanması; işlerinde olan verimin artmasına, işlerine karşı yenilikçi düşünceler beslemesine, yaptıkları işe yönelik tatmin duygusunun artmasına ve dolayısıyla performanslarına yansiyacaktır (Doğan ve Demiral, 2007). Motivasyon konusunda çalışanların memnuniyeti, müşterilerin memnuniyetinden daha önemlidir; çünkü bu memnuniyet işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 298).

Sonuç olarak motivasyon, personel güçlendirmeden bağımsız olarak düşünülemeyecek bir kavramdır. Motivasyonun esas amacı davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir; çıkış noktası ise komuta ve kontroldür (Karakaş, 2014). Güçlendirmede amaç ise çalışanın karar verme yetkisinin geliştirilmesi ve bunu organizasyonun hazırladığı koşullar sayesinde gerçekleştirmesidir; çıkış noktası ise personelin kendini yetiştirmesidir (Karakaş, 2014).

### **1.2.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme**

Yönetime katılma, işletmede görev alan personelin karar sürecine dâhil olmaları anlamına gelmektedir. Yönetime katılma sayesinde çalışanların kişisel ve örgütsel hedeflerinin incelenmesi, karlılık ve verimliliğin yükselmesi, işletme içerisinde çatışmaların ortadan kaldırılması, daha etkili bir biçimde karar alınması sağlanmış olur (Karakaş,2006; Eren, 1991). Personel güçlendirmenin bir başka boyutu ise işletmeye hizmet eden iş görenin daha fazla katılımını dikkate alan bir anlayıştır (Koçel, 1998: 299). Personelin yönetime katılması, işletmenin verimliliği ve performansını artırma konusunda önemlidir (Doğan, 2003).

Çuhadar'a (2005) göre yönetime katılım, işletmelerde çalışan iş görenlerin bağlı oldukları kurumda karar verme yetkilerinin bulunmasını ifade eder. Yönetime katılım ile katılım neticesinde verilecek olan kararların kalitesinin artması, kişisel ve organizasyon amaçlarının dengelenmesi, personel devir hızının azalması, kârlılığın ve verimliliğin artması ve işletme içerisinde çatışmaların önüne geçilmesi sağlanabilmektedir (Eren, 1991). Bir başka deyişle yönetime katılma, iş görenin karar verebilme ve uygulama yetkisini yöneticiden sağlamış olduğu güçle genişletmesi olarak tanımlanabilir (Bolat, 2003).

İşletmelerde karar verme aşaması; karar verme sürecinde yer alan aşamalara personelin dâhil olması veya katılması şeklinde çalışanların yönetimle ilişki kurmasını ifade etmektedir. Doğan'a (2003) göre yönetime katılma açısından personel güçlendirme, işletmede yer alan çalışanların yöneticinin kararlarına karşı gelmeden ve yöneticilerinin onayını dikkate alarak organizasyon içerisinde karar verme yetkisine sahip olmalarını ifade etmektedir.

Yönetime katılma, işletmede çalışanların karşılaştıkları sorunların çözümünde, gerekli olan kararların alınmasında ve işletme içerisinde demokratik bir ortamın oluşturulmasında güçlendirme kavramına benzemektedir (Karakaş, 2006). İşletme açısından katılımın artması; çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri, işlerine olan tavırlarının olumlu yönde değişmesi ve buna bağlı olarak motivasyonlarının yükselmesine neden olmaktadır (Çuhadar, 2005). Çalışanların katılımının artması işe karşı olan bağlılık, tatmin düzeyi, motivasyon, işin gereklerini daha iyi kavrama ve başarma arzusu gibi olumlu etkilere sahiptir (Koçel, 1998: 299). Çalışanların mümkün olduğu kadar yönetime dâhil olmaları ise personel güçlendirmenin farklı bir boyutu olarak düşünülebilir.

İşletmede yer alan çalışanların aşağıdaki konular üzerinde karar alma yetkileri mevcuttur (Doğan, 2003: 23-24):

- Yapılacak işin planlanması ve programlanması,
- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipman seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması ve kullanılması,
- Ekipmanın ön/koruyucu bakımının ve tamirinin gerçekleştirilmesi,
- Müşterilere düzenli geribildirim ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması,
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışanlarının denetlenmesi,
- Kalite problemleri görülmesi durumunda üretimin derhal kesilmesi,
- Devam standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmesi,
- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zaman ve yerinin tespit edilmesi,
- Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin sürdürülmesi,
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite veya zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi,

Günümüz işletmelerinde çalışan iş görenler, buldukları kurumda sıradan bir personel olmak yerine işinde ön plana çıkmayı, kendini işinin bir parçası olarak görmeyi ve bağlı bulunduğu işletmenin yönetimine katılmayı hedeflemektedir (Karakaş, 2006: 84).

İş görenlerin yönetime katılmaları görecelidir. İşletmeye hizmet eden iş görenlerin yönetime katılması, organizasyon hakkında verilecek olan kararlara katılmalarını ifade etmektedir. Organizasyonlar da çalışanların kararlarına ihtiyaç duymayan yöneticiler, işletme hakkında almış oldukları stratejik kararlara astlarının uymalarını isteyecektir (Yüksel ve Erkutlu, 2003). Organizasyonlarda yönetime katılma, çalışanların işletme içerisinde alınan ve uygulanan kararlar üzerinde söz veya oy hakkına sahip olmalarını ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Çalışanların bunu istemelerinde ki en büyük etmen bilgi, beceri, kültür ve sosyal anlamda gelişmesidir (Karakaş,2006).

Personel güçlendirme alanında yapılan çalışmalarda vurgulanan önemli noktalardan biri de; özünde çalışanların inisiyatif alarak işletmenin hem performansını hem de kalitesini artırmak için sorumluluk almayı hedeflediğini göstermektedir (Doğan, 2003). Özetle personel güçlendirme sonuç olarak çalışanların daha fazla işletmeye katılımını hedeflemektedir.

### **1.2.3. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme**

Personel güçlendirme, rekabet ortamının arttığı değişen ve gelişen dünyada önemini daha da hissettiren bir yönetim kavramıdır. Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme, Barutçugil'e (2004: 398) göre; çalışanların yetiştirilmesi, organizasyon içerisinde paylaşma ve yardımlaşmanın aşılması, iş görenlerin işletme içinde birlikte çalışmalarını sağlayarak ve işgörenleri ortak hedeflere yönlendirerek onların karar verme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme aşaması olarak ifade edilmiştir.

Güçlendirme, 'iş yapanı iş sahibi haline getirmeyi' amaçlamaktadır. Yöneticilerin, işletme içerisinde işin gereklerini yerine getiren çalışanların işlerini daha verimli yapabilmesi için gerekli olan kaynak ve ortamı oluşturmaları gerekmektedir (Koçel, 1998). Yetki devri açısından personel güçlendirme, işletme içerisinde işin gereklerini yerine getiren personelin, üst kademelerde yer alan yöneticilere kıyasla işin gereklerini daha iyi bildiğini anlatmaktadır (Koçel, 1998).

Güçlendirme, yetki devrinin bir uzantısı olarak değerlendirildiğinde; yetki devrinden daha geniş bir anlam ifade eder (Karakaş, 2014). Güçlendirme kavramı,

işletmede çalışan iş görenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve uzmanlık bilgisini, gerekli görülen durumlarda karar vermesini sağlamayı yani iş göreni işin sahibi haline getirmeyi hedefler (Karakaş, 2014). Çöl'e (2008: 38) göre personel güçlendirme ise; "astların işleriyle ilgili tüm kararları yönetici destek ve onayına gereksinim duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkânlarının sunulması.." olarak tanımlanmaktadır.

Güçlendirme ve yetki devri arasında belirli farklar vardır. Yetki devri, yöneticinin sahip olduğu seçim hakkını aynı işletmede çalıştığı bir astına; organizasyonlarda görev alan yöneticilerin yetkilerini daha verimli olabileceği inancı ile devretmesi anlamına gelir (Koçel, 1998; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133; Çuhadar, 2005: 4; Karakaş, 2014). Devredilen bu hakları yönetici istediği zaman geri alma hakkına sahiptir, devredilen yetkilerden kaynaklanacak olumlu ve olumsuz sonuçların tümünden sorumludur. Yetki devrinde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, işin en son aşamasında iş ile ilgili sorumlu olan kişinin hala yönetici olmasıdır.

Personel güçlendirme kavramı organizasyonda işin gereklerini yerine getiren çalışanların bu alanda uzman oldukları anlayışı ile ortaya çıkar (Çuhadar, 2005). Personel güçlendirme içerisinde yetki devri kavramının yer alması, astın olumlu ve olumsuz kararlarından yöneticinin sorumlu tutulmasıdır; çünkü yöneticinin yetkisini astına devretmesi, sorumluluğunu ortadan kaldırmaz; aksine astlara verilen yetki ve sorumluluklar ile yöneticilerin iş yükleri azalmakta ve astların sahip oldukları potansiyelin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Koçel, 1998; Akın, 2010). Çalışanlar iş ile ilgili konular hakkında bilgi ve beceri sahibi oldukları için, işletmede uzman konumunda olurlar; bunun sonucunda çalışanlar yaptıkları işi özümseyip sahip çıkarlar (Çuhadar, 2005). Yani personel güçlendirmenin esası, işi yapan iş görenleri, işin sahibi haline getirmektir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133). Özetle personel güçlendirme; yönetsel sorumlulukların astlara yüklendiği ve sorumluluk alanlarının dikkate alınmadığı sınırsız bir süreç, ya da sadece yetki ve sorumluluk verilen bir uygulama değildir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 11).

Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları, organizasyon içerisinde yaptığı meslekte daha başarılı hale gelmesini ve yerine getirdiği hizmetin karşılığını maddi olarak almasını sağlayarak; çalışanın doyum noktasına ulaşmasını sağlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). Güçlendirilmiş çalışanlar, benimsedikleri ve hakim oldukları konular üzerinde daha fazla inisiyatif kullanacaklar ve işin geliştirilmesi için daha fazla sorumluluk alacaklardır. Bunun

sonucunda; çalışanlar iş hayatında doyum yaşayacak ve organizasyon içindeki tutum ve davranışları ile işletmeye olan katkıları artacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 56).

Yapılan araştırmalar, organizasyonlarda yer alan yöneticilerin birçoğunun yetki devrine olumlu baktığını göstermektedir. Çalışanların güçlü hissetmelerinde işyerinde giydikleri kıyafetlerde, çalışma ortamının dekorasyonunda, iş başlangıç ve bitiş saatlerinin belirlenmesinde kendi kararlarını verebilmeleri için önemli görülmüştür (Akın, 2010: 224). Bu tür yetkiler ve özgürlükler ile çalışanların, iş yerlerini daha rahat benimseyerek motivasyonlarının arttığı söylenebilir (Akın, 2010). İşletme ve personel açısından faydalı olacak olan yetki devrine yöneticinin olumlu yaklaşması için ikna edilmesi gereklidir (Karakaş, 2014). Yetki devrinde yöneticiler astlarına devretmiş oldukları yetkilerden sorumlu tutulurken; personel güçlendirmede, sorumluluk ve sahip olduğu yetkiler tek bir kişide bulunmaktadır (Karakaş, 2014: 83).

Personel güçlendirme kavramının uygulanmasında ise; iş görenin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve motivasyonu önemlidir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007). Yöneticiler çoğu kez astlarının bilgi ve becerilerinin farkında değildirler. Ancak yöneticiler, astlarının keşfedilmeyi bekleyen yanları yerine onlardan sadece emirlere uyup işletme için gerekli olan işler yapmalarını bekleyerek çalışanların pasifize olmalarına neden olabilmektedir (Ollikainen, 2010: 40). Personel güçlendirme, sahip olunan gücün çalışanlara aktarılması gerektiğini savunsa da bazı işletmeler hala komuta-kontrol sisteminin kullanılmasında ısrarcı olmaktadır. Bu gibi organizasyonlarda yer alan yöneticiler, astlarının güçlendirilmesi hususunda geri planda kalmaktadır; çünkü çalışan personelin güçlenmesi yöneticiler açısından işletme içerisinde saygınlık ve güçlerinin azalacağı izlenimi vermektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 6; Akın, 2010: 225-226).

Küreselleşen dünyada, müşterilerin istek ve beklentilerine karşı işletmeler rekabet avantajı sağlamak için hızlı çözüm üretme gayretindedir. Çalışanların, işletmeye gelen müşterinin memnuniyeti için doğru yerde ve zamanda hızlı karar verebilmesi gerekir; çalışanın bunu başarabilmesi için öncelikle yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının ona güven duyması ve kendine olan güveninin artması gereklidir (Akın, 2010: 222). Günümüzde çalışanların bir kısmı işletmelerine bağımlı ve pasif birer personel olmaksızın, karar alma ve uygulama aşamasına dâhil olan, yetki ve sorumluluk almaktan korkmayan çalışanlar olmak istemektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007). Organizasyonlarda üst düzeyde yer alan yöneticilerin astlarına uygun şartlar oluşturduğu takdirde, çalışanların



personel güçlendirme beklentilerini karşılama, işletme ve personel açısından fayda sağlayacaktır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007).

#### **1.2.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme**

İşin kendisinde ilerleme oluşturmak için en etkili yollardan biri de iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme kavramı, çalışanların organizasyonlarda yerine getirmekle yükümlü oldukları işler üzerinde karar verme ve kontrollerinin ön plana çıkmasına odaklanmıştır; organizasyon içerisinde çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması olarak tanımlanmıştır (Karakaş, 2014). Başka bir tanımla iş zenginleştirme, işin çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirilebilmesi için örgüt tarafından girişilen çabaların toplamıdır (Eren, 1979). Bu çabalar; işin niteliğini değiştirmek yerine organizasyonun yönetim kademelerindeki karar verme ve iş planlama yetkisini işletmede görev alan astlara verimli bir şekilde kullanmaları için paylaşılması anlamını taşımaktadır (Bolat, 2003).

İş zenginleştirme kavramı, organizasyonda görev alan çalışanların işlerini ne şekilde yapmaları gerektiği, kişisel olarak karar alma ve karar verebilme yetkisinin verilmesi, çalışanlara sorumluluk verilip kontrol edilmesi anlamına gelir (Bolat, 2003; Eren, 1979). Herzberg'in iş zenginleştirmeye ilişkin yaklaşımının bazı yönlerden sınırlı olduğu görülmüş ve bir grup araştırmacı, işin özellikleri ya da kapsamı ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştırmaya başlamışlardır (Bolat, 2003: 208).

Newstrom ve Davis'e (1993) göre iş zenginleştirme ilk kez Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiştir (Bolat, 2003: 208). İş görenlerin motivasyonunun gerçekleşmesinde, Herzberg'in "çift faktör teorisi" ne göre çalışanların almış oldu sorumluluk, işlerinde ilerleme, gelişme ve başarıma için önemlidir (Bolat, 2003: 8). Bu nedenle iş zenginleştirme kavramı, işletmelere hizmet eden çalışanların işletmeler açısından daha anlamlı hale gelmesi için işletme tarafından yerine getirilen çalışmaların bütünü olarak tanımlanabilir (Eren, 1979).

Herzberg'e göre yönetim, çalışma ortamında güdüleme araçlarının kullanma şansını verebilecek bir örgütlenme yoluna gitmek zorundadır (Erol, 1979: 270). İş zenginleştirme kavramının üzerinde duran Herzberg, iş zenginleştirmenin organizasyonlar açısından önem taşıdığını ifade etmiştir. Organizasyonlardaki çalışanların yaptıkları işleri önemli ve anlamlı hissetmeleri için güdüleme kuramının sistematik bir biçimde uygulanması iş

zenginleştirme olarak ifade edilir (Erol, 1979). İş zenginleştirmenin öneminde ise; organizasyonda yer alan çalışanların yaptıkları işle ilgili daha fazla söz sahibi olmaları ön plandadır.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları kendi içlerinde benzeşmekte ve birbirlerini tamamlamaktadırlar. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel farkın ifade edilmesine, “işimi seviyorum” ve “çalıştığım organizasyonu seviyorum” cümlelerinin kullanımı örnek verilebilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 51-52). Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların organizasyona olan sadakati ve bağlılık düzeyini gösterirken; iş tatmini kavramı, çalışanların organizasyonlarda yerine getirmekle yükümlü olduğu işlerine karşın göstermiş oldukları tutum olarak ifade edilir (Doğan ve Kılıç, 2007). Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları, iş tatminleri sağlanmadan mümkün değildir. Çünkü işletmelerde çalışanların kazandıkları iş deneyimlerinde en önemli rol çalışanların kendisine aittir. Çalışanların işyerinde mutlu olmaları, iş tatmini yaşamaları, organizasyonlara olan bağlılıklarının artmasının nedeni; işyerinde yeni bilgiler öğrenilmesi ve gelişim fırsatı elde etmeleri, adil bir ücret sisteminin olması, çalışma ortamının huzuru yöneticinin kontrolü altında olmasıdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 51-52).

Çalışanların sahip oldukları bu sorumluluklar; kontrol etme ve planlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Personelin yetki ve sorumlulukların artması, bulunmuş olduğu pozisyondan farklı bir pozisyona geçişi veya aynı pozisyonda değişik yetkilerin verilmesi iş zenginleştirme ile sağlanmaktadır (Karakaş, 2014). Organizasyonda görev alan çalışanın işlerine olan ilgilerinin artması için; işlerinde göstermiş oldukları performans hızlarını belirlemesi, organizasyonda kullanılacak olan ekipmanların belirlenmesi, karşılaştıkları problemleri düzeltme, çalışanın işiyle ilgili yetki ve sorumluluklarının artması çalışanın kendini işine daha fazla adanmasına ve monotonluktan kurtulmasına işaret etmektedir (Karakaş, 2014: 85; Erol, 1979).

İş zenginleştirme kavramı personel güçlendirmeye benzese de bu iki kavramı birbirinde ayıran belirli nitelikler vardır. İş zenginleştirme kavramı; organizasyonlarda yer alan çalışanların yerine getirdikleri iş ile sınırlandırılmakta iken personel güçlendirme kavramı çalışanların bütün hayatlarını ele almaktadır (Karakaş, 2014). Güçlendirme kavramında, personelin organizasyonlarda yapmakta oldukları işleri ve işin gereklerini yerine getirirken organizasyonun hedeflerini etkileme gücü vardır (Karakaş, 2014). İş zenginleştirmede ise çalışanlar, koordine etme, planlama, karar alma ve bu kararları uygulama haklarına sahip olsa da çalışma şartlarını ve organizasyondaki görevlerini

değiştiremezler (Karakaş, 2014). Bu gibi olumsuzluklar iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

İş tatminsizliği karşısında çalışanların; işletmeden ayrılmak ve işletmeye olan ilgilerinin azalması şeklinde iki türlü tepkileri mevcuttur (Doğan ve Kılıç, 2007). Bunlardan ilki, iş zenginleştirme kavramı ile organizasyonda yer alan çalışanların üstlenmiş oldukları değişik görev ve sorumluluklarda; ikincisi çalışanların kişilik özelliklerinde, yetenek ve becerilerinin artmasında ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Sonuç olarak, iş zenginleştirme kavramı hakkında iki yaklaşımdan bahsetmek gerekir. İlk yaklaşımda, çalışanları daha uygun hale getirmek ve yapılan işleri yeniden planlamak hedeflenmiştir. Yöneticiler işi yeniden inceleyip işin niteliğini ve yapıma şeklini değiştirebilmektedir (Erol, 1979). Bunun nedeni organizasyonlarda yer alan çalışanların işlerini daha çekici kılmalarını sağlayarak monotonluktan kurtulmalarını hedeflemektedir. İkinci yaklaşım ise, iş görenlerin sadece kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek yerine; karar verebilme, planlama ve kontrol edebilme aşamalarında ortaya çıkma ön plandadır (Erol, 1979).

### **1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI**

Mevcut literatür bilgisine göre personel güçlendirmenin temel unsurları farklılık gösterebilmektedir. Örneğin Koçel'e (1998) göre temel unsurlar; örgüt unsuru, güçlendirilecek insan kaynağı unsuru ve yönetici unsuru olarak üç grup altında toplanmaktadır. Conger ve Kanungo' ya (1988) göre ise güçlendirme unsurları örgütsel, kişisel ve kişiler arası unsurlar olarak belirlenmiştir.

Ettore'ye (1997: 3) göre personel güçlendirme unsurları; organizasyonel yapı, her aşamada yeniliklere açıklık, işten çıkarma düzeyinin azaltılması ve gücün paylaşılması olarak belirtilmiştir (Karahana, 2009). Barutçugil ve Coşkun ise güçlendirme unsurlarını; "lider, birey, işbirlikçi çalışma ile yapı ve süreçte değişiklik" olarak sıralamışlardır (Karahana, 2009: 102).

Bir güçlendirme modelindeki temel unsurlar, literatürde aşağıdaki biçimde yer almaktadır (Karahana, 2009: 102):

- Etkin bir liderlik sisteminin oluşturulması,
- Çift yönlü güçlü bir iletişim ağının oluşturulması,

- Uygulama takımlarının oluşturulması,
- Çalışanın desteği,

Personel güçlendirmenin örgüt kültürü içine yerleştirilmesinde bazı unsurlar söz konusudur. Bu unsurlar, personel güçlendirmede temel unsurlar olarak adlandırılmakta ve katılım ve karar verme yetkisi, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, yenilik, takım çalışması, kaynaklara ulaşılabilirlik, çalışanları toplum önünde övme, çalışma ortamında esneklik, eğitim ve geliştirme, açık iletişim ortamı, çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama, çalışanlara performansla ilgili geribildirim yapma, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme olarak sıralanmaktadır (Doğan, 2003: 23). Bu tez çalışması kapsamında ise, Doğan'ın temel unsur sınıflaması esas alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi**

Bilindiği gibi personel güçlendirmenin temeli, katılım ve karar verme yetkisidir. Personel güçlendirme, işletmede faaliyette bulunan takım veya takım üyelerinin, yöneticinin olumlu ve olumsuz onayını almadan karar verebilme yetkisinin bulunmasını öngörmektedir (Doğan, 2003).

Personel güçlendirme anlayışı, işgörenlerin gün içerisinde gerçekleştirmekte olduğu günlük çalışma süreçlerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere, çalışanların işletmenin kalitesini ve performansını arttırmak için sorumluluk alıp inisiyatif kullanma eğiliminde oldukları ortadadır (Doğan, 2003: 24).

Çalışanlara inisiyatif verilmesi ve işletme içerisinde bürokrasinin azaltılması bazı araştırmacılara göre işletmelere sorun oluşturmaktadır. Çalışanların yönetime katılımı aksine sorun oluşturmayacağı gibi hem çalışana hem de işletmeye fayda sağlayacaktır. Güçlendirilmiş olan işletmelerde çalışanlar, yapılacak olan görevleri kendileri tanımlar ve aynı zamanda bu tanımlardan doğacak olan davranışları da belirlemiş olurlar (Doğan, 2003).

Personelin kararlara katılması en az bilgi ve hizmet üretimine dâhil olması kadar önemlidir (Ceylan vd., 2005). Çalışanların katılımına önem veren organizasyon yapıları personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımın devamlı olarak gerçekleştiği bir organizasyon yapısında, girişimcilik ve yenilikçilik gibi özellikleri ortaya çıkaran

çalışanların sayısı artacaktır. Bu durum işletmenin verimliliğini, kârlılığını artırarak rekabetçi yapısına da katkı sağlayacaktır (Karakaş, 2014; Ceylan vd., 2005).

Yönetime katılma, işletmede görev alan çalışanların kendilerini etkileyecek olan tüm kararların alınmasında söz sahibi olma hakkı olarak ifade edilebilir (Bolat, 2003). Katılımcı yönetim tarzında, işletmede görev alan çalışanların iş tatmini ve verimlilikleri önemli ve önceliklidir (Nyhan, 2000). Manz, katılımın takım üyelerinin işletmeye olan faydalarını arttırdığını ve bunun sonucunda da takım üyesi olan bireylerin kendilerini güçlü hissetme duygularının arttığını ifade etmiştir (Kirkman ve Rosen, 1999; Ceylan vd., 2005).

Geleneksel işletmeler, yöneticilerinin kontrolünde olan karar verme yetkisinin bir kısmını çalışanlara devretmesi ile işletmeye olan katılımı sağlamakta personel güçlendirmenin önemini ortaya çıkarmaktadır (Lashley, 1995; Çöl,2006). İşletmeler aşağıda yer alan maddeleri uyguladıkları takdirde güçlendirme kültürünü gerçekleştirmiş olurlar (Sigler ve Pearson, 2000: 28; Çöl,2006: 70):

- Karar verme sürecinde çalışanları karar verme sürecine dâhil etme,
- Çalışanların görüş ve fikirlerine önem vermek,
- Bütün çalışanlar işletmenin daha verimli ve mükemmelleşmesine yardımcı olacaktır.

### **1.3.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması**

Mevcut literatür incelendiğinde, personel güçlendirme hakkında birden çok yazarın farklı ve yeni bilgiler paylaştığını görmekteyiz. Bilgi ve iletişim, personel güçlendirmenin vazgeçilmez bir unsurudur. Bilginin olmadığı bir ortamda çalışanlar verimli olamayacakları gibi, sorumluluk almak çalışanların zihninde soru işareti oluşturabilmektedir (Doğan, 2003: 26).

Lawler'a (1992) göre güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için iki tür bilginin var olması gereklidir: bunlardan ilki çalışanların göstermiş oldukları performansın bilgilerdir, ikincisi ise işletmenin misyonu hakkında sahip olunan stratejik konuma sahip bilgilerdir (Spreitzer, 1995: 1447). Performans hakkında bilgiye erişen çalışanlar, gelecekte kendi performansları hakkında kararlar alıp kendilerini geliştirmek için işletmenin etkili bir biçimde çalıştığını bilmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Spreitzer, 1995; Ceylan vd., 2005).

Carlos, Randolph ve Blanchard'a göre, güçlendirilmiş bir ortamda çevresel bir değişiklik olması durumunda bilgi stratejik bir önem taşımaktadır (Doğan, 2003: 26).

Çalışanlar, organizasyonun istediği yönde hareketini gerçekleştirirken bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Yöneticiler ve çalışanlar güçlendirmenin olumlu yönlerini bilseler bile, yöneticilerin sahip oldukları bilgileri astları ile paylaşmayı istemediği sürece personel güçlendirmede başarı sağlanamayacaktır (Doğan, 2003). Bu nedenle güçlü bir bilgi paylaşımının sağlamış olduğu en büyük fayda güvendir, denebilir.

Çalışanlara gerekli olan bilgilerin aktarılması, işletme içerisinde yetkilerinin kullanılması ve beraber çalışma arzusunu arttırmaktadır. Bu düşünceye sahip olan işletmeler, verimliliklerini artırmada, işlerini etkili bir biçimde gerçekleştirmede ve kendi kendini idare eden çalışma gruplarına her türlü bilgiyi aktarmada başarılı hale gelir (Doğan, 2003). Yapısal olarak bu şekilde faaliyet gösteren çalışma grubuna bilgilerin yöneticiler tarafından aktarılması; çalışanlara sorumluluk alma, görevlerini yerine getirme konusunda daha istekli olma, güven ortamı oluşumunun sağlanması, işletme hakkında yeni fikirler üretme açısından etkili olacaktır (Doğan, 2003: 26).

İşletmenin amacını tespit eden ve dış çevre ile bağlantı kurulan ilişkiler hakkında bilgi edinen çalışanların, işletmeye bağlılık düzeyinde artış saptanacak ve yapmış oldukları katkının işletmenin gidişatındaki önemi kavranmış olacaktır (Ceylan vd., 2005). Bu yönüyle bilgi, işletmede görev alan personelin işlerini gerçekleştirirken belirsizliklere ve kaygıya düşmemeleri için yardımcı olmaktadır (Ceylan vd., 2005: 40).

Örneğin Block, bilginin çokça paylaşılması gerektiğine vurgu yapmıştır (Doğan, 2003). Yöneticiler, işletme içinde kaynaklanan sorunları astlarından gizlemenin sahip oldukları konunun bir gereği olduğunu düşünmektedir. Yöneticiler, işletme ve astlarının performansı hakkında sahip oldukları tüm bilgileri astlarına aktararak astlarının güvenini kazanmaktadır (Doğan, 2003). Yöneticilerin astlarına sundukları performansın gelecekteki başarılarını olumlu yönde etkileyeceği buradan açıkça anlaşılmaktadır (Doğan, 2003).

Randolph, çalışanların buldukları andaki performansları hakkında bilgi sahibi olmalarının; ileride daha zor hedeflerin onları beklediğine ve bu hedefler için çalışıp başarılı olmada kendilerine daha yüksek hedefler belirlediklerini ifade etmektedir (Doğan, 2003: 27).

Caundronise, işle ilgili sahip olunması gereken tüm bilgilerin yöneticiler aracılığıyla işletmede görev alan çalışanlara verilmesi, yeteneklerini geliştirmek için eğitilmesi, çalışanlara verilen hedeflerin belirlenip ne kadarını başarabildiklerine ilişkin

geri dönüşlerin incelenmesi en etkili sonucu vermektedir (Doğan, 2003). Bu sonuca göre pek çok çalışan yönetime güven duyarak ve güçlendirilmiş hissederek iş tatminleri yükselecektir (Doğan, 2003).

Hiyerarşik düzenin benimsendiği organizasyonlarda bilginin paylaşımı üst kademenin gözetiminde olup alt kademelerine dağıtılması şeklinde olmaktadır. Günümüz şartlarında müşteri memnuniyetinin sağlanıp istek ve beklentilerine hızlı bir biçimde cevap verilebilmesi için bilginin her kademeyle kolaylıkla erişilebilir olması gereklidir (Karakaş, 2014). Organizasyonun başarılı olması isteniyorsa mevcut olan bilgilerin, üst kademe yöneticiler ile güçlendirilecek personel arasında paylaşılması gereklidir. Buna göre personel güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesinin ilk şartı bilgi paylaşımının etkin bir biçimde yapılabileceği bir enformasyon sisteminin düşünülüp uygulamaya geçirilmesiyle mümkündür (Karakaş, 2014: 88).

İşletmelerde bilgiye erişim çalışanların bütünü görmelerine, işletme içerisindeki görev ve sorumluluklarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992; Ceylan vd., 2005). Sonuç olarak çalışanların kendilerini güçlendirilmiş görmeleri için işletme içerisinde yaptıkları görevlerin işletme amaçlarına katkıda bulunacağını hissetmeleri gerekmektedir (Ceylan vd., 2005).

### **1.3.3. Sorumluluk**

Personel güçlendirmenin temel unsurlarından bir diğeri ise sorumluluktur. Organizasyonlarda görev alan yöneticiler astlarını güçlendirmek istiyorsa onlara yetki ve sorumluluk alma bilincini aşılmalıdır. Sorumluluk kavramı, işletmenin personeline güvenme esasına dayanır. İşletmelerde güçlendirilmiş takımlara sorumluluk bilincinin aşılması, çalışanların işletmeye daha fazla hizmet etmelerine ve işletmelerin performansını arttırarak organizasyonun rekabet edebilme haline olanak tanımaktadır (Doğan, 2003: 27).

Çalışan personelin işletmeye kârlılık sağlayacağı noktada, karar almalarını sağlamak için güçlendirilmesi gereklidir (Doğan, 2002). Güçlendirilen personel, işletme için de vermiş oldukları kararların arkasında durarak sorumluluk taşımaktadırlar. Yüklenen bu sorumluluğun amacı ise; çalışanların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını sağlamak, bireysel veya ortak olarak yapılan işte en iyisini yapma arzusunu arttırmak ve birbirlerine karşı sorumlu hissedilen yöneticilerin çokluğunu istemektir (Doğan, 2003;

Özgen ve Türk, 1997). Müşterilerin beklentilerine en iyi şekilde cevap veren ve de kendi kararlarını alabilen takımların sorumluluk üstlenmesi, işletmenin sürekliliği açısından gerekli ve önemlidir (Özgen ve Türk, 1997).

Her kademedeki iş yapanlara yetki verilmesi, herkesin sorumsuzca ve özgürce istediğini yapması anlamına gelmez. Aksine çalışanların sorumluluk duygusunun artırılması; diğer çalışanlara karşı sorumlu davranmak, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapmayı desteklemek bağlamında düşünülebilir (Karakaş, 2014: 88). Çalışanların sorumluluk üstlenmesi, işle ilgili karşılaşılan sorunları çözmede ve örgütsel sonuçlarda olumlu farklılıklar oluşturmada iyi bir düzeye gelmeyi desteklemektedir (Ceylan vd., 2005; Eren, 2003).

Tüm bunların yanında, personel güçlendirme anlayışı uygulamada farklı yönlerde gerçekleşebilmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde dört başlıkta toplanabilir (Özgen ve Türk, 1997: 80-81):

- Patrondan çalışana (tepeden aşağıya),
- Çalışandan patrona (aşağıdan yukarıya),
- Meslektaşlar arasında (aynı seviyede),
- Kendi kendine (içinde),

Burada üzerinde durulması gereken nokta, personel güçlendirme kavramının özünde kendi kendine karar verebilen ve yönetebilen çalışma gruplarını kapsamasıdır. Bu anlayışın en önemli özelliği, yöneticilerin çalışanlarına güvenmeleri ve sorumluluk almalarına destek vermeleridir (Özgen ve Türk, 1997).

#### **1.3.4. Ortak Hedeflere Yönelme**

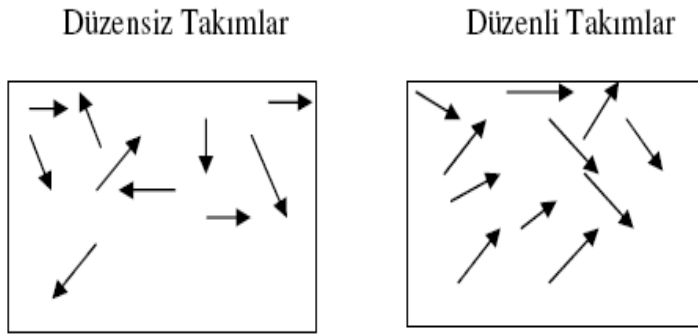
Personel güçlendirme kavramında çalışanlar ortak hedeflere doğru yönlendirilmektedir. Bu yöneltilme, güçlendirilmiş takımların içerisinde yatay, dikey ve içsel olmak üzere üç farklı boyutta olmaktadır (Doğan, 2003; Şen, 2010). Söz konusu üç boyut, ortak hedeflere yönelişte çalışanların hedeflerinin gerçekleştirilmesinde oldukça etkilidir. Eğer çalışanların birlikte hareket edeceği ortak bir hedef bulunmuyorsa güçlendirme kavramından bahsetmek de mümkün değildir (Doğan, 2003). Güçlendirilmiş takımlar, işletmenin sahip olduğu misyon, vizyon ve değerleri ile bütünleşmelidir; bu bütünleşme gerçekleşmemişse, çalışanın güçlendirilmesinin işletme için olumsuz etki oluşturacağı söylenebilir (Doğan, 2003).



İşletmede görev alan çalışanların, aldıkları kurumsal kültür ve ortak hedeflere birlikte yönelimleri ile kurumsal bağlılıkları gerçekleşmektedir (Coleman, 1996: 31; Işın, 2009). Bu yönüyle çalışanların kendilerini özel ve yetkin hissedecekleri bir kültür oluşturmak; farklılık ortaya koyabilmeleri açısından önemlidir.

Aşağıda yer verilen Şekil 1.1’de, takım için ortak hedeflere yöneltmedeki düzensiz ve düzenli takımlar görülmektedir (Güven, 2001: 121; Şen, 2010: 35). Grafikte görülen düzensiz takımlar, işletmede çalışan personelin belirlemiş olduğu kurallara ve kararlara göre hareket ettiklerini; düzenli takımlar ise yine aynı işletmede yer alan çalışanların paylaşmış oldukları işletmenin vizyonuna ve misyonuna uygun hareket ettiklerini göstermektedir (Şen, 2010: 35).

**Şekil 1.1: Düzensiz ve Düzenli Takımlar Modeli**



**Kaynak:** Güven M. (2001). “Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Volume: 4/16, 121; Şen, G. (2010). Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 35.

Takımlar dışsal yatay ortak hedeflere yönelmeyi gerçekleştirmek için, içsel ortak hedeflere yönelmeyi geliştirmelidir. Yatay ortak hedefler; organizasyonun performansı hakkında müşterilerle diyalog içinde olmanın gerekliliğini ve işletmenin değişen ihtiyaçlarını ve hatta bu ihtiyaçların karşılanması hususunda müşterilere geri dönüşlerin yapılmasını desteklemektedir (Şen, 2010). Yatay olarak hedeflere yönelmede, örgütteki karşı fonksiyonların hedefe yönlendirilmesi zorunlu iken; başarılı olabilmek için üretim takımlarının yüksek hizmet kalitesine ve zamanlamada titizliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Şen, 2010: 35-36).

Ortak hedeflere yönelmenin diğer boyutu olan dikey yönelmede; takımlar işletmenin sahip olduğu değer, misyon ve vizyon ile bütünleşmesinin dikey şekilde gerçekleşmesi esastır (Şen, 2010). Takımlar işletmenin değerleriyle özdeşleşmediği

durumlarda güçlendirmenin yapılması verimlilik sağlamayacak aksine işletme için zarar teşkil edecektir.

### 1.3.5. Yenilik

Yenilik anlayışının esasında temel boyutlar; esneklik ve girişimcilik, serbestlik, değişim, risk alma, gelişmedir (Çelebi, 2009; Akçakaya, 2010). Güçlendirme yeniliklerin yapılmasına olanak sağlanan ortam ve koşullarda etkisini daha çok göstermektedir (Akçakaya, 2010). Yenilik anlayışının içinde hem tepki gösterme hem de etkilenme mevcuttur; çünkü yenilik kavramı baskı ve tehditler sonucunda ortaya çıkıyorsa tepkisel bir oluşum, fakat isteklerin ve koşulların değerlendirilmesi ile ortaya çıkıyorsa etkilenmedir (Çelebi, 2009: 24).

İşletmelerde yeniliğin gerçekleşmesinde etkili olan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aras, 2013):

- Katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzı,
- İşletmelerde bulunan yöneticilerin çalışanları destekleyici ve cesaretlendirici tutumları,
- Aynı alanda çalışan iş görenlerin farklı becerilere ve yeteneklere sahip olması,
- Eleştirilerin yapıcı oluşu,
- Çalışanların almış oldukları kişisel sorumluluklar ve özgürlükler,
- Çalışanların duygularına ve ihtiyaçlarına karşı ılımlı yaklaşım,
- Kaynaklara ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması,
- İç ve dış motivasyonun yüksekliği,
- Çalışanların birbirlerine güven duymaları ve aralarında iyi bir iletişim bağının oluşması,
- Kıyafet kısıtlamasının olmayışı,
- Esnek mesai saatleri,
- Eleştiriye açık olma,
- Müşterilerin göstermiş olduğu öneri ve isteklerin dikkate alınması,
- Değişime karşı pozitif bakış açısı,
- İşletme çalışan personelin işleri üzerindeki kontrol hakları,
- Personelin işletmeye olan katılımı, ifade özgürlüğü ve güven duyması,
- Hatalara ve karşılaşılan sorunlara karşı tolerans gösterilmesi,

- Personelin ödüllendirilmesi,
- Personel değerlendirilirken adil ve destekleyici biçimde olması,

Personel güçlendirme anlayışı organizasyonlardaki yenilik çalışmalarının artmasında ve cesaretlendirilmesinde etkilidir. Bu anlayışın etkili olmasının asıl sebebi; çalışanların işletmede karar verebilme yetisine sahip olması ve yeni fikirler ortaya çıkarma gücüdür (Doğan, 2003). Yani iş görenler, işlerin yapılmasında karar verme ve fikir üretme yeteneğine sahiptirler (Özgen ve Türk, 1997). Örneğin; “tüketim malı üreten bir firmada güçlendirilmiş yetkilerini kullanan iki mühendis, yeni bir ev aletini dizayn edip test etmiş, ancak 25.000 dolar masraf edilmesine rağmen başarısız olmuştur” (Doğan, 2003: 25). Bu negatif duruma rağmen yöneticiler, çalışanlarını destekleyerek onların bir sonraki denemelerinde başarılı olabileceklerini ifade etmiştir. Yöneticilerin göstermiş oldukları bu tutum, çalışanların cesaret bulmasını ve ilerleyen dönemlerde yeni fikirler ve projeler üretmelerini elbette ki teşvik edecektir (Doğan, 2003).

Yani hatalar ve yanlışlar, çalışanlar için öğretici niteliktedir ve yöneticilerin bu durumu işletme için yeni fikirlerin ortaya çıkmasında bir fırsat olarak değerlendirmeleri mümkündür (Doğan, 2003).

### **1.3.6. Takım Çalışması**

Takım çalışması personel güçlendirmenin önemli unsurlarından birisidir. Peters, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için çok takıma sahip olunması gerektiğini vurgulamıştır (Doğan, 2003). Takımların takım olabilmeleri için işletme içerisinde sorumluluk ve otoriteye sahip olmaları gerekir. Burada yöneticilere düşen görev, çalışanlar arasında takımlar oluşturup bu takımlara sorumluluklar vererek personel güçlendirme sağlamaktır. Yapılan bu çalışmalar gösteriyor ki, işletmeler takım çalışması ile geleneksel yapılarından kurtulup geniş fonksiyona sahip esnek bir hale gelmeyi amaçlamaktadır (Doğan, 2003: 35).

Proje takımlarının oluşturulması takım çalışmasında sıklıkla kullanılan formlar arasında yer almaktadır. Matriks Organizasyonlarında proje takımları görülmektedir (Doğan, 2003). Matriks (proje) organizasyonu, yapısı gereği sık sık değişen disiplin mensuplarının bir arada olmasını sağlayan bir yapıdır. Matriks yapı, proje türünü kapsayan işlerin (görevlerin) takımlar oluşturularak halledilmesi gerektiğinin öne sürülmesi ile ortaya çıkmıştır (Doğan, 2003: 36). Görevlerin yerine getirilmesi ile proje takımının

yapmış oldukları iş son bulur ve çalışanlar farklı görevlere verilir. Proje takımı, ancak amacı açık bir biçimde ve görev sorumlulukları iyi tanımlanmışsa etkili olabilecektir (Doğan, 2003).

Tüm grupları takım olarak değerlendirmek yanlış olur. Çünkü bir grubun performansı, içerisinde yer alan çalışanların bireysel olarak gerçekleştirdiği performans fonksiyonuna denktir (Doğan, 2003). Takım içindeki bireylerin ve takımın ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi, bu yönüyle oldukça önemlidir.

Takımlar ortak bir amaç için birleşerek aynı hedef doğrultusunda çalışırlar. Etkin takımlar, onlara gösterilen istikamet doğrultusunda amaç ve hedefleri yerine getirmek için çok fazla emek sarf ederler (Doğan, 2003). Bunun gerçekleşmesi içinde takım üyelerinin her biri; işletmenin kültürü, vizyonu ve misyonunun farkında olmalıdır (Doğan, 2003).

Başarılı bir takımın ortak özelliği, takım içerisindeki üyelerden her birinin tam anlamıyla performansını yansıttığına önce kendi daha sonrasında ise takım üyelerinin inanmasını sağlamaktır. Takım üyelerinin ortak beklentisi, tüm üyelerin aynı yönde hareket ettiğine inanmalarıdır; fakat her zaman takım çalışmasında bulunmak, performans güçlendirmesi için olumlu sonuç vermez (Doğan, 2003). Bunun nedeni ise, takım üyelerinin yöneticilerine kendilerini başarılı göstermek için rekabet içerisinde olma arzularıdır. Bu arzu, takım üyelerini bireysel olarak çalışma içerisine iterek; performans güçlendirmeyi negatif yönde etkileyecektir (Doğan, 2003: 36). Tam da bu nedenle takım üyeleri, bireysel çalışmayı ortak çalışmaya tercih edeceklerdir. Çünkü takım halinde alınan kararlar farklı bakış açılarının bütünleşmesi ile oluştuğu için daha sağlıklı ve etkili olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007).

Personel güçlendirme; paylaşma, eğitime, yardımlaşma ve takım çalışması ile çalışanların karar almasına yardımcı olarak yetki ve sorumluluklarını artırma sürecidir. Performans güçlendirme sürecinin etkili ve verimli bir biçimde sürdürülebilmesi için, çalışanların işletmenin kültürünü benimsemesi ve işletmeye olan bağlılıklarının tam olması gereklidir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Performans güçlendirme, işgörenin geleceğe umutla bakmasını sağlarken; işten ayrılma isteğini azaltmaktadır (Akın, 2010). Güçlendirmenin işgörelere sağlamış olduğu tüm olumlu yönler takım çalışmasını kolaylaştırmakta, süreci olumlu yönde gerçekleştirmekte, işletmenin karlılığını ve verimliliğini arttırmaktadır (Lashley, 1995; Karakaş, 2014).

İşletmelerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerinin nedeni, çalışanların takım çalışmasına olan güvenlerinden kaynaklanmaktadır (Doğan, 2006). Caudron'dan edinilen bilgiye göre yapılan araştırmalarda işgörenler; takım çalışmasında işletmeye sağladıkları faydayı, bireysel çalışmalarında veya tek bir üstten emir aldıklarında gösterememektedir (Doğan,2006). Buradan da anlaşıldığı üzere, güçlendirme programının etkili olabilmesi için mevcut işgücünü takım haline dönüştürmek gerekmektedir.

### **1.3.7. Kaynaklara Ulaşılabilirlik**

İşletmelerde üst yönetimde yer alan çalışanlar kaynaklara ulaşılabilirliğin kontrolünü sağlamaktadır. Personel güçlendirme olumlu bir biçimde yerine getirilmişse, kaynakların kontrolü mevcut çalışanlardan güçlendirilmiş olan çalışanlara geçiş yapacaktır (Doğan, 2003). Yani çalışanlar; kaynaklar, parasal fonlar, personeli desteklemeye yönelik kaynaklar veya çalışanların kullanabileceği bilgilerde uzman kişiler olabilecektir (Doğan, 2003: 35).

Kaynaklara ulaşımın sınırlandırılması kötü niyetli olan çalışanlar için bir önlemdir. Fakat çalışanlara kaynakların alt düzeylerde kullanımının kötü sonuçlar ortaya çıkaracağı anlatıldığında, çalışanlar daha dikkatli ve temkinli olabilecektir (Doğan, 2003). Bu durumu Caudron, şöyle ifade etmiştir; “önce çalışanlar ve yöneticilerin her ikisi de uygun bir eğitim almalı, daha sonraki aşamada çalışanlara iyileştirme yapmak için ihtiyaç duydukları kaynakların kontrolü verilmelidir” (Doğan, 2003: 35).

Kanter'in ifadesiyle üst yöneticilerin işletmelerin sahip oldukları kaynakları küçük iş birimleri ile paylaşması, proje ekiplerinin ise kendilerine ayrılmış bütçelerinin olması ve buna istedikleri anda kaynak havuzundan erişebilmeleri; işgörenlerin problemlerini çözmede etkilidir (Spreitzer, 1996: 489). Bu kaynaklar; fonlar, malzemeler, yer ve zaman olarak sıralanabilir (Ceylan vd., 2005).

İşletmede önemli bilgi ve kaynakların teminini sağlayan işlerin tam ve eksiksiz yürütülmesinde görev alan takım üyeleri sahip olduğu yeteneklerini işletmeye eksiksiz aktarmaktadır. Faaliyetleri yerine getiren takımlar memnuniyet sağladığı tüketicilerden olumlu olarak etkilenmektedir; bu durum bireylere, motivasyon ve kendine güven olarak pozitif yansımalar sağlamaktadır (Akçakaya, 2010). Böylelikle bilgi paylaşımı ve kaynaklara ulaşma, kullanma imkânının verilmesi ile kaynak gücünün artırılması yoluyla personel güçlendirme sağlanacaktır denebilir (Akçakaya: 2010).

İşletmede görev alan çalışanların işlerini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için gerek duydukları kaynaklara, malzemelere, araçlara istedikleri anda ulaşabilmeli ve kullanabilmelidir (Çöl, 2006). Homans'a göre işletme kaynaklarına çalışanların istedikleri zaman ulaşamaması, güçsüzlüğe ve çalışanın sürekli olarak başkasına bağımlı olmasına sebebiyet vermektedir (Çöl, 2006: 72).

### **1.3.8. Çalışanları Toplum Önünde Övme**

Güçlendirmeyi hızlandırmak ve uygulamayı kolaylaştırmak için çalışanları toplum önünde övme ve değerli olduğunu hissetmesini sağlamak önemlidir. Çalışanlara göre işletmenin veya işverenin güvenini ifade eden en önemli şeyin para veya maddi olanaklar yerine; tanınma, övme, ödüllendirme (Doğan, 2003).

İşletme içerisinde çalışanların kendilerini motive olmuş ve iyi hissetmelerinin kaynağı; fark edilme hissi ve takdir edilmedir (Doğan, 2003). Çünkü her insan övülmeyi, yaptığı işin takdir edilmesini ve fark edilmeyi ister. Çalışanların diğer insanlar önünde övülmesi, çalışanın psikolojik olarak kendini mutlu hissetmesinde önemlidir. Böylelikle çalışan işyerine daha fazla ait hissederek daha çok çalışmaya başlar. İşyerinde çalışanlar, göstermiş olduğu performans ve başarı karşılığında; sevimli, övülmeyi ve takdir edilmeyi bekleyerek işyerinde kendisini mükâfatlandırılmış olarak görür (Çelebi, 2009). Sonuç olarak personel güçlendirmenin etkili bir biçimde sonuçlanmasında çalışanlara, meslektaşları ve başkaları önünde değerli olduğunu hissettirmek önemlidir (Doğan, 2003).

### **1.3.9. Çalışma Ortamında Esneklik**

Çalışma ortamında esneklik, işin yapılışı sırasında belirli olan yöntem ve kurallar ile yapmak yerine farklı kişilerle ve yöntemlerle yapabilmektir (Doğan, 2003). Başka bir tanım ile esneklik, işletmede görev alan çalışanların ve yöneticilerin kendilerinin düzenlediği bir sistemdir (Tatlıoğlu, 2012). Bu sistem ayrıca; çalışma şartlarını yeniden düzenleyebilme, ihtiyaçlarını giderebilme, çalışma saatlerini tasarlayabilme imkânı sunmaktadır.

Bunun çalışanlara sağladıkları faydalar; karar alabilme yeteneğinin artırılması ve çalışanın iş yaşamındaki kalitesinin iyileşmesi olarak ifade edilir. Böylece, güçlendirilmiş çalışanlar aşağıda sıralanan durumları gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olarak esnek bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir (Doğan, 2003: 34):

- İşlerin günlük olarak yerine getirilmesi gereken düzeni değiştirebilmek
- İşletmede görev aldığı çalışma bölümünden ayrılabilme
- Yerine getirmekte olduğu işi değiştirebilmek
- Yapılması gereken işleri yerine getirirken kendine boş zaman ayırabilme

Yönetim, çalışanların kendi kararlarını verebilecek düzeyde olup olmadığına ve artan esneklik koşullarına etkin bir biçimde uyum sağlayabileceklerine inanmalıdır (Doğan, 2003). Eğer yöneticiler çalışanların özveri içinde olmadıklarına inanırlarsa, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem vermezler (Doğan, 2003).

Personel güçlendirme kavramının etkin ve verimli bir biçimde sürdürülebilmesi için işletmede görev alan personelin, işin yapılmasında ve karar verme sürecinde serbest olmaları gerektiğini belli kalıplar içerisinde kalmadan ifade etmektedir (Aras, 2013: 18). Buradan hareketle esneklik, işi yapan personelin işin gereklerini yerine getirirken farklı yöntemler kullanması ve iletişim kurması olarak yeniden tanımlanabilir (Aras, 2013).

Değişime hızlı cevap verme kaygısı ile işletmelerde esnek bir yapı oluşturulması gerekliliği gündeme gelebilir (Atalay, 2009). Esnek işletme kavramı; çalışanların farklı üretim teknolojileri kullanabilme (çoklu yetkinlik), üretim ve bakım gibi görevleri birlikte yapabilme yeteneğidir (Tekin ve Zerenler, 2007; Müdüt, 2009). Esnek işletme kavramının en önemli özelliği, her konuda müşterilerin isteklerine çözüm getirmesidir.

Yöneticiler işletmelerin çalışma koşullarında özgürlük ve esnekliğe önem verirler. Temel olan konulara belli başlı sınırlamalar getirilirken; diğer konular insan kaynaklarının ve çalışanların iş tanımlarını genişletebileceği ve işletmenin sahip olduğu değer temelli politikalar ortaya çıkarabileceği bilinmektedir (Atalay,2009).

### **1.3.10. Eğitim ve Geliştirme**

İşletmelerde eğitimin amacı; işgörenlere kuramsal birtakım bilgiler vermekte iken, işgörenlere çeşitli davranış ve beceriler kazandırmayı, bireysel veya grup proje çalışmaları gibi eğitim yöntemlerinden yararlanmayı gerektirir (Köksal, 2010). Yani eğitim, uzun dönemli bir yatırımdır. Eylem yönü ağır basan becerilerin kazandırılmasında ise rol oynama ve gösteri yöntemlerinin daha çok kullanılması gerektiği ileri sürülebilir (Köksal, 2010:116).

Mevcut literatür incelendiğinde birçok yazarın personel güçlendirmede eğitimin öneminden bahsettiği görülmektedir. Caudron, personel güçlendirmede çalışanın işletme

için faydalı olabilmesi için neler yapması gerektiğini ve bu gereklilikleri yerine getirirken hangi kaynaklara ve yeteneklere sahip olması için eğitimden geçmesi gerektiğini de belirtmiştir (Doğan, 2003: 31).

Kanter personel güçlendirmede eğitim önemine şu şekilde değinmektedir: “personel güçlendirmede gücün yayılmasının anlamı, insanların öncelikle bu yeni tanıma ilişkin eğitilmesidir” (Doğan, 2003: 31). Ginnodo ise bu konuda, ‘personel güçlendirmede eğitimin çalışanların işbirliği içerisinde olup yüksek performansa sahip olmalarına katkı sağlamaktadır’ ifadesini kullanmıştır. Çalışanlar uygulamaları gerçekleştirmede ve karar verme yeteneklerinin geliştirmesini almış oldukları eğitim ile gerçekleştireceklerdir (Doğan, 2003: 32).

İşletmeye yeni giren üye, personel güçlendirmeyi çalışanların yönetime katıldığı, yönetim tarafından sürekli olarak ve özellikle eğitim ve geliştirme konusunda desteklediği bir ortam içerisinde kendini bulur (Doğan, 2006: 170). Personel güçlendirmede eğitim ve geliştirme faaliyetleri, personelin yetenekleri artırılarak doğru ve hızlı karar verebilmesi sağlanmaktadır (Akin, 2010).

Çalışanın uzun dönemli eğitilmesi, nitelikli iş gücü oluşturmaya ve yüksek düzeyde çalışandan verim alınmasını sağlar (Doğan, 2003). İşletmede güçlendirilen çalışanlar veya takımların birbirleriyle etkileşim halinde olması öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir. İşletme güçlendirilmiş olan çalışanlar daha sonra işletmeye dâhil olan çalışanlara olumlu yönde müdahale edip yol göstermede aktif rol alırlar. Çalışanlar kendi içlerinde başarılarını paylaşıp ileriye dönük stratejiler belirlemeli, yardımlaşmalı ve birlikte gelişim sağlamalıdır (Doğan, 2003: 32).

Eğitim ve geliştirme, işletmenin güçlenmesine, yeniden şekillenmesine ve değişim ihtiyacının tespit edilebilmesine katkı sağlamaktadır. Eğitim ile çalışanlar karşılaştıkları problemleri çözmek için gerekli kaynakları nasıl elde edebileceklerini öğrenmektedirler (Doğan, 2003). Eğitim ve geliştirme ile katkı sağlanan takım çalışmaları, çalışanların kendilerini değerli görmelerine, karşılaştıkları problemleri çözmeye etkili olmalarını sağlamaktadır (Doğan, 2003: 33).

Eğitim faaliyetlerinin işletmeye sağladığı yararlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Köksal, 2010: 118):

- Örgütsel iletişimi artırır.
- İşgörenleri değişime hazırlar.



- Çalışanların birbirlerinden bir şeyler öğrenmelerine aracılık eder.
- İstenmeyen davranışların eliminasyonunu sağlar (işgörenlerin aletleri saklamaları gibi).
- Örgütün büyümesi ve gelişmesi için uygun bir örgüt ikliminin oluşturulmasına katkı sağlar.
- Örgüt geliştirmeye katkı sağlar.
- Organizasyonun her kademesindeki personelin bilgi ve becerilerini artırır.
- Karlılığın artmasına ya da işgörenlerin kar bilinci ile hareket etmelerine katkı sağlar.
- İşgörenlerin moral ve motivasyonunu artırır.
- İşletmenin açık, güvenilir ve sağlıklı bir biçimde büyümesini teşvik eder.
- İşçi-işveren ilişkilerinin gelişmesine yardımcı olur.
- Eğitim faaliyetlerinin işgörene sağladığı yararlar ise şu şekildedir (Köksal, 2010: 118-119):
- İşgörenin karar verme ve problem çözme yeteneğini artırır.
- Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile tanınma, başarıma, sorumluluk alma, gelişme ve yükselme gibi motivasyonel değişkenler, bireyin çalışmasını sağlayacak hale getirilir.
- Stres, tansiyon, asabiyet ve çatışma durumlarında kontrolü ele alma hususunda bireye katkı sağlar.
- İş tatmini ve tanıma duygusunu artırır.
- Çalışma esnasında uyulması gereken kuralların ya da esasların hazırlanmasına katkı sağlar.
- Örgütün, karar alma ve problem çözme yeteneğini artırır.
- İç kaynakların gelişmesine yardımcı olur, terfileri teşvik eder.
- Verimliliğin ve iş kalitesinin yükseltilmesine katkı sağlar.
- Her alanda maliyetlerin düşmesine yardımcı olur (üretim, pazarlama, personel vb. alanlarda)
- Yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkileri geliştirir.
- Eğitilen kişiye gelişmesi konusunda rehberlik eder.
- Bireye konuşma, dinleme ve yazma becerilerini geliştirmede yardımcı olur.
- Eğitilenin ve eğiten kişinin aynı zamanda ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân verir.

Böylece, personel güçlendirmenin hayata geçirilmesinde, işletmede iyi bir eğitim verilmesi önemlidir. Eğitim ile işletmede açık bir iletişim ortamı sağlanabilecek ve sorumlulukların yüklenmesine yanıt aranacaktır (Doğan, 2003). Personel güçlendirme konusunda ise çalışanların takımlar oluşturması yoluyla karşılıklı eğitim sağlanabilecektir (Doğan, 2003). Böylelikle eğitim ve geliştirme, çalışanların yeteneklerini arttırarak kendilerine güven duymalarını, motive olmalarını ve yüksek standartlara ulaşmalarını sağlayacaktır (Doğan, 2003: 33).

### **1.3.11. Açık İletişim Ortamı**

İletişim, insanların birbirleri ile anlaşmasını sağlayan en önemli araçtır. İletişim kavramı; iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, düşünce, duygu, kanı ve fikirlerin davranışları etkilemek amacıyla aktarma süreci olarak tanımlanabilir (Karakoç, 2009: 60). Başka bir deyişle kişiler, mutlu bir ruhsal yaşam sürdürebilmek ve ruhsal-bedensel ihtiyaçlarını gidermek için çevresindekiler ile iletişime ihtiyaç duyar.

Bilginin olmadığı veya eksik olduğu ortamlarda çalışanlar, arzu ettikleri seviyelere ulaşamazlar. Bilgilerin çalışanlara nasıl iletildiği, personel güçlendirme açısından büyük önem taşımaktadır (Doğan, 2003). İşletmede görev alan personelin işletme hedefleri, amaçları ve uygulamakla olduğu yöntemler hakkında bilgi sahibi olup olmadığının yöneticiler tarafından bilinmesi gereklidir. Yöneticiler çalışanlarla belirli aralıklarda toplantı yaparak işletme içerisinde gerçekleşen değişikliklerden haberdar olduklarını görüp, uygulamalarından emin olmak istemektedir (Doğan, 2003).

Açık bir iletişim ortamının olmasında; insan kaynaklarının, işletmenin stratejisinin, hedeflerinin, faaliyetlerinin ve içinde bulunduğu koşullar hakkında bilgi sahibi olmaları önemlidir (Spreitzer, 1996: 448). Aynı zamanda işletmelerin yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için, işletmelerin değerleri üzerinde etkili bir iletişimin kurulması gerekmektedir (Ala, 2010). Etkili ve verimli bir yönetimden söz edilmek isteniyorsa, organizasyonlarda iletişim sürecinin iyi işlemesi gerekmektedir. Bilgiye tam zamanında ulaşan ve bunu gerektiği zaman kullanabilen çalışanlar, örgütün değerlerini daha iyi kavrayabilmekte ve işletme içerisinde kendilerini daha güçlü ve gelişime açık hissedebilmektedirler (Erdil ve Keskin, 2003). Böylelikle insan kaynakları; kendilerini güçlendirilmiş hissederken, örgüt amacına katkı sağlaması gerektiğini öğrenebileceklerdir.

Personel güçlendirme, yaşanan bu süreci desteklemekte ve iletişim ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır. İşletmede yönetsel anlamda etkin olan yöneticiler, yapmış oldukları eylemler ve kullanmış oldukları kelimelerle işletme içerisinde açık bir iletişim ortamı oluştururlar (Doğan, 2003). Bu ortam, çalışanları güçlü hissettirerek motivasyonu arttırmaktadır.

İşletmelerde güçlendirilmiş bir personelin özellikleri, güçlü iletişim kurmak ve işiyle ve işletmeyle ilgili düşüncelerini arzu ettikleri anda ifade edebilmeleridir (Çelebi, 2009). İşletmede iyi bir iletişim ortamının oluşumunda personelin iletişim becerisi tek başına yeterli değildir; personel aynı zamanda çalışma arkadaşlarının fikirlerine saygı göstermeli ve iyi bir dinleyici olmalıdır (Çelebi, 2009). İletişim ortamının var oluşu güçlendirme çalışmalarının çalışanlara doğrudan aktarılmasında önem taşımaktadır.

Yöneticiler astlarına işletmede iş başında veya birebir etkileşim halinde olduklarında koçluk yapmalıdırlar; çalışanlara olumlu davranış ve açık bir iletişim ortamı sunmalı, kaygılarını ve sorunlarını dinleyerek fikirlerine saygı göstermelidirler (Kanooni, 2005: 8). Açık bir iletişim ortamında, işler planlandığı gibi gerçekleşmediğinde veya hatalar meydana geldiğinde yaşanan problemleri düzeltme fırsatı da doğabilir. Burada önemli olan çalışanın yöneticisine olan güvenidir (Kanooni, 2005) .

İşletmede görev alan amirlerin bilgileri tam ve eksiksiz olarak astlarına aktarması çalışanların bilgiye daha hızlı ve kolay ulaşmasını sağlayacaktır. Bu durumun işletmeye olan faydası; çalışanların daha fazla sorumluluk alması ve yenilik getirme açısından fikir yürütmeleridir (Demiral, 2008). Sonuç olarak açık bir iletişim ortamının oluşması, çalışanların yapmakta olduğu faaliyetleri daha etkili olarak yerine getirebilme olanağı sağlarken, güven ortamı oluşturulmaktadır.

### **1.3.12. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama**

Güven duygusunun karşılıklı olması, personel güçlendirme için çok önemli bir husustur. Günümüz işletmelerinde yönetime olan güven; çalışanların gerçekleştirmekte oldukları performansları, işletmeye olan bağlılığı ve işletmenin durumunu etkileyen en önemli etmendir (Doğan, 2003: 28-29).

Tyler ve DeGoey'e göre yöneticilerin iş anlamında sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri paylaşması, işletme içerisinde güven ortamının oluşmasında etkilidir (Doğan, 2003: 29). Bu güvenin derecesi ise, işletmenin yapısına, çalışanların beklentilerine,

yönetimin uygulamakta olduğu felsefeye bağlıdır. Gilbert ve Tang'a göre ise örgütsel iletişimin ve örgütsel güvenin durumu ve doğası arasında yakın bir ilişki var olduğunu vurgulamıştır (Doğan, 2003: 29; Ala, 2010). Yazarlar, resmi veya gayri resmi yollardan örgütsel iletişimin gerçekleştirilmesi ile örgütsel güvenin artacağını savunmuştur (Doğan, 2003; Ala, 2010).

Güven ortamının oluşmadığı işletmelerde, çalışanlar bir arada çalışmak istemeyeceklerdir (Doğan, 2003). Güven, “örgütsel ilişkilerin geliştirilmesinde ve özellikle oval yapıli organizasyonlarda ve ön hizmet çalışanlarına kontrolün bırakıldığı işletmelerde gittikçe artan bir öneme sahiptir” (Doğan, 2003: 29). Güven işletmede görev alan çalışanların yöneticilerin dürüstlüğüne, doğruluğuna, kararlarına ve işletmede yerine getirilen faaliyetlerin çalışanların faydası için yapıldığına inanmalarını sağlamaktadır (Doğan, 2003).

Butter'e göre güven; “farklılıkların kabul görmesi, bilgiye ulaşılabilirlik, yeterlilik, tutarlılık, dürüstlük, haysiyet, açıklık, başkalarına güvenme, vaatlerin yerine getirilmesi ve kabul görme” şartlarına bağlıdır (Doğan, 2003: 29). Yöneticiler astların güvendiklerini yansıtmalı ve güvenlerini kazanmak için çeşitli faaliyetlerde bulunmalıdır. Bu güveni astlarına önemli iş konularında görev ve sorumlulukları devrederek sağlamalıdır (Doğan, 2003; Ala, 2010). Yani güven ortamının sağlandığı bir işletmede, insan kaynakları kendi kendilerini değerlendirebilmektedir (Thomas and Velthouse, 1990).

İşletmede görev alan çalışanlar karar alırken işletme için yarar sağlayacaklarını bilmelerine rağmen yine de güvenlik tedbirini elden bırakmamaktadırlar; bunun nedeni, sorumluluk ve yetki verilen çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına saygı göstermeleri, işletmenin hedefleri gerçekleştirmek için çalışmaları ve güven ortamının karşılıklı oluşmasının sağlanmasıdır (Müdüt, 2009).

### **1.3.13. Çalışanlara Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma**

Personel güçlendirmede, yöneticiler astlarının performanslarını değerlendirmede belli standartlar ortaya koymak durumundadır. Bu standartlar; iş görenlere yerine getirebilecekleri hedefleri belirlemede ve performansa ilişkin ipuçları vermede etkili iken; iş görenlerin hedeflere ulaşırken motive olmalarını ve özgüven kazanmalarını sağlayacaktır (Doğan, 2003). İşletmede işleri yerine getiren iş görenlerin performansları hakkında geri bildirimlerin olması yöneticilere yapılan işlerin olumlu veya olumsuz sonuçlandığı

hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Yöneticilere yapılan bu geri dönüşler olumlu olduğunda çalışana ödüllendirme, olumsuz olduğunda ise astları cezalandırma fırsatı elde ederler; bu şekildeki geri bildirimler, çalışanın motivasyonunu arttırarak, belirlenen hedeflerin yerine getirilmesine imkân sağlayacaktır (Doğan, 2003: 34).

Güçlendirilmiş olan çalışanlar, yöneticiler tarafından performansın değerlendirilmesinde ve ödüllendirme sisteminin oluşturulmasında önemlidir (Akçakaya, 2010; Karakaş, 2014). Kınır ve Taşkiran'a (2006: 197) göre "bir örgütün uzun vadedeki başarısı; çalışanlarının ne kadar iyi performans gösterdiklerini ölçüm yeteneğiyle ve bu ölçüm sonucunda ulaşılan verileri, mevcut performans standartlarını geliştirmeye yönelik kullanmaları" ile sağlanmaktadır. İşletme de görev alan personelin performans değerlendirmesinin yapılmasının amacı ise, çalışanın gerekli görülen noktalarda gelişimini sağlamak ve işletme hedefleriyle bağdaşmasına imkân tanımasıdır (Kınır ve Taşkiran, 2006).

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve performansları hakkında geri besleme yapılması, takımların güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalarına hatta düzeltici ve geliştirici önlemler almalarına fayda sağlamaktadır (Aktaş, 2008: 73). Bu durum çalışanların takım veya bireysel olarak güçlü ve bilinçli olarak hareket etmelerini sağlamaktadır.

Öğrenmeyi sürekli kılan ve gelişimi destekleyen geri bildirim sürecinin özellikleri, aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktaş, 2008):

- İşletmede görev alan personelin yaptıkları işlere daha fazla önem göstermesi,
- Çalışanlara işletme içerisinde işin öğrenimi için araçların ve yöntemlerin anlatılması, uygulamalı olarak gösterilmesi,
- İşletme için gösterilen performans ve çabaların, yöneticiler ve işverenler tarafından fark edilmesi,
- Yöneticilerin işletmede elde ettikleri başarılar ve sahip oldukları güçlü yönler hakkında çalışanlara bilgiler verilmesi,
- Gelişmelerle ilgi gerekli bilgilerin temini,
- Başarıyı ve başarısızlığı değerlendirmek için belli ölçütlerin olması,
- Beklentinin öğrenme ve performans açısından açık olması,

İyi bir güçlendirmeden bahsetmek için ise geri beslemenin yapılandırılmış olması gereklidir. Yapılandırılmış olan geri beslemenin dört temel unsuru vardır (Aktaş, 2008: 74):

- Somut ve açık,
- Sınırlanmış,
- Zamanında ve yerinde,
- 360 derecelik bir kapsamda olması gerekir.

Güçlendirmede en önemli hedef performans geliştirmeye katkıda bulunmaktır. Geri bildirim yapma ile güçlendirme aynı ortak değerleri taşımaktadır. Geri bildirim ile elde edilen bilgilerin anlaşılır, uygulanabilir ve açık olması; örgütsel stratejiler açısından bilginin anlaşılmasında kullanılabilir (Aktaş, 2008).

Neticede performans değerlendirme sonuçlarına göre, başarısız işgören sayısının fazlalığı; insan kaynakları yönetimi alanına giren bazı işlevlerde hata yapılmış olabileceğini göstermektedir (Köksal, 2005). İnsan kaynakları bölümü, yanlış insan kaynakları amaçlarına ulaşmaya çalışmakta ise işgörenler iş dizaynı ve dış çevre koşullarına uyum göstermede yetersiz kalacaklardır (Köksal, 2005: 278). Yönetim performans değerlendirme sistemine destek vermiyorsa, performans standartları veya ölçütleri yanlışsa ve sistem işgörelere yapıcı geri bildirim (feed-back) vermiyorsa o zaman değerlendirme sisteminin kendisi hatalıdır denebilir (Köksal, 2005: 278).

#### **1.3.14. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme**

Personel güçlendirmenin uygulanabilirliği için işletmede görev alan personelin yeterli ve yetenekli olması gerekir. Yeterlilik ve yeteneklerin gelişimi için eğitim büyük önem taşımaktadır. Bowen ve Lawler, çalışanların yaptıkları işlerin faaliyetlerin gidiş yönüne ne kadar uygun oldukları arasında ilişki kurmada eğitimin öneminden bahsetmişlerdir (Doğan, 2003: 30). Byham ise, güçlendirilmiş işletmelerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Doğan, 2003):

- Ön hizmet personelinin hizmet kabiliyeti, problem çözme yeteneği eğitimi,
- İş ve teknik yetenek eğitimi,
- Destek gruplarının güçlendirilmesi eğitimi,
- Kişiler arasında gerçekleşen ilişki,
- Problemleri çözme yeteneği eğitimi,

- Liderlik eğitimi,

Gandz, personel güçlendirmeden sonuç elde etmek isteniyorsa; karar verme, teknik eğitim, grup süreçleri yeteneklerinin tümünü kapsamayı gerektiğini belirtmiştir (Doğan, 2003). Güçlendirilmiş olan takım ve takım üyeleri, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeli, sorumluluklarının bilincine vararak süreçlerin her aşamasında etkili olabilmeli, takım çalışmasının içerdiği görevleri etkili bir biçimde yerine getirebilmelidir (Doğan, 2003: 30). Tüm bunların gerçekleştirilmesi ise yetenek gerektirmektedir (Işın, 2009; Yıldırım, 2010).

İşletme içerisinde işletme kültürünü, misyonunu ve vizyonunu oluşturmak; çalışanlara ortak bir hedef oluşturma açısından önemlidir. Bu durumun olumlu faydaları ise; yeni fikirlere önem verme, sürekli öğrenme arzusu, farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip olanları dinleme arzusu, yeni düşünce kalıplarına açık olma halidir (Doğan, 2003: 31).

Çalışanların müşteriler ile birebir ilişkiler kurması karşılaşılan olumlu ve olumsuz olaylar karşısında hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verebilme avantajı sağlayacaktır. Çalışanların bu tutumları açık bir iletişim ortamının olduğu ve bilgi paylaşımının herkesçe yararlı görüldüğü ortamlarda etkili olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 299). Böylelikle, müşteriler ile birebir etkileşim halinde olan çalışanlar, bilgi ve becerilerini etkili bir biçimde ortaya koyma gücünü ve fırsatını kendilerinde bulmuş olacaklardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ, OLUMSUZ YÖNLERİ VE İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR

#### 2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ VE UYGULAMASI

İşletme içerisinde başarı sağlayan personelin güçlendirme sürecinde; personelin kendilerini geliştirme ve işletmeye fayda sağlama da eğitim imkanının sağlanması, işletmenin geleceğe güvenle bakabileceği bir vizyon oluşturulması, personel güçlendirmeyi engelleyici yönetsel, örgütsel ve kişisel faktörlerin tümüyle kaldırılması, astların ve üstlerin birbirlerine açık ve anlaşılır olması, işletmede güçlendirilecek olan personele maddi ve manevi olarak katkı sağlanması gereklidir. Hatta tüm süreçlerin değerlendirilerek karşılaşılabilecek olan tüm olumsuzluklar hakkında tedbirler alınmalıdır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 1291).

Robbins vd. (2002), literatür de yapılan tanımlamalar içerisinde personel güçlendirmenin basit bir şekilde ele alınamayacağını, aksine dinamik bir çevre ortamında değişime uğrayan bir süreç olarak düşünülmesi gerektiğini ifade etmiştir. Genel iş çevresinden etkilenilerek meydana getirilen yerel iş çevresi, personel güçlendirme sürecinin başlangıcını ve en önemli aşamasını oluşturmaktadır (Çavuş ve Akgemci, 2008). Örgütsel çerçeve, personel güçlendirmenin bireysel yönünü oluşturan algı ve tutumları etkilemektedir. Personellerin sahip oldukları algı ve tutumlar yoluyla, örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresinden gelen etkiler psikolojik personel güçlendirmenin oluşumunda önemli bir bağlantı görevi üstlenmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 1291). Etki, anlam, yeterlilik ve kendi kararını verebilme olarak belirlenen personel güçlendirmenin dört temel unsurunun; güçlendirilmiş davranışa dönüşmesiyle süreç tamamlanmış olmaktadır (Çavuş ve Akgemci, 2008).

Personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için gerekli olan faktörler aşağıda belirtilmiştir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 1291):

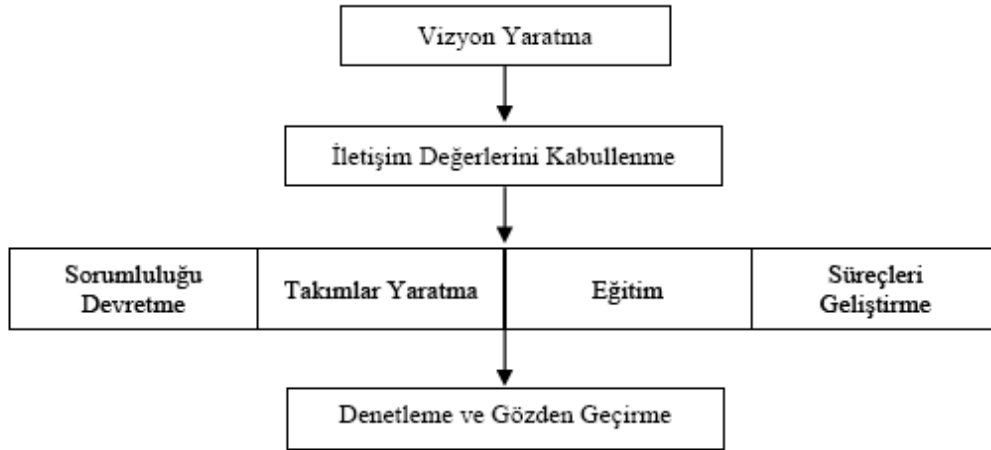
- Personel güçlendirme bir teknik değil, felsefedir.
- Değerlendirme gerçekleştirilirken açık ve gerçekçi olunmalıdır.
- Yetenek, bilgi ve anlayış önemlidir.
- Beklentilerin gerçeklikten uzak değil, yapılabilir olması gereklidir.
- Başarısızlık bir kayıp değil öğrenme için bir fırsattır.



- Personel güçlendirme ciddi anlamda sabır gerektirir.

Bu süreç içinde çalışanların; risk alma ve karar verme yeteneklerinin geliştirilmesi, kendilerine güven duygusunun kazandırılması ve motivasyonlarının korunması yoluyla olumlu zihinsel tutum geliştirmeleri amaçlanmaktadır (Şekil 2.1) (Balık, 2015: 25).

**Şekil 2.1: Güçlendirme Süreci**



**Kaynak:** Balık, T. (2015). *Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Hemşirelik Personelinin Güçlendirilmesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Trabzon, 25.

Literatürde, güçlendirme sürecinin aşağıdaki üç aşamada gerçekleştirildiği belirtilmektedir (Fragoso, 2000; Sarıaltın ve Yılmaz, 2007):

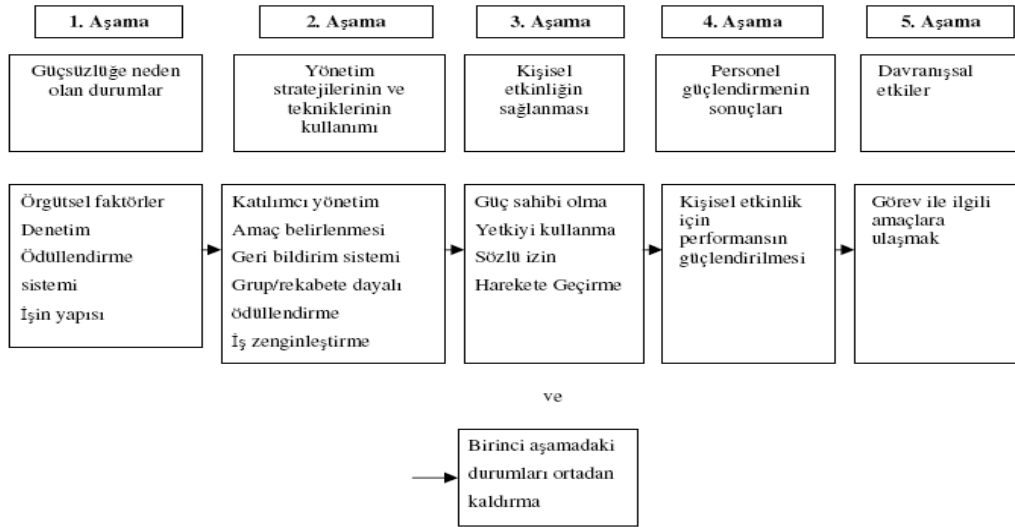
- Hat çalışanlarının işletmedeki görevlerini ilgilendiren konularda daha aktif olmaları hususunda cesaretlendirilmeli ve aktif rol almaları konusunda teşvik edilmelidir.
- Çalışanların problem çözme, karşılaşılabilecek problemleri önleme ve iş geliştirme aşamalarında katılımlarını sağlayarak sorumluluklarının artırılması gerekmektedir.
- İşletmede gerçekleştirilen faaliyet alanları içerisinde çalışanlar, üstlerinin onayını almadan karar verebilme ve kontrol etme yeteneklerini gelişmesi gerekmektedir.

Conger ve Kanungo (1988: 474) ise, personel güçlendirme sürecinin beş aşamada oluştuğuna değinmiştir:

- İlk aşamada güçsüzlüğü oluşturan kültürel ve yapısal nedenler belirlenerek durum analizi yapılır. Bu aşamada güçlendirmenin hangi noktalara daha fazla değinmesi gerektiği ifade edilir.
- Hangi konuya dikkat edeceğini bilen yöneticiler, sürecin ikinci aşamasında yönetsel anlamda yeni stratejiler oluştururlar. Bu aşamada yöneticinin sahip olduğu kişisel beceriler öne çıkmakta ve önem arz etmektedir.
- Üçüncü aşamada süreç ile ilgili astlara bilgiler aktarılarak kültürel değişimin hangi doğrultuda olacağı hakkında bilgiler verilir. Bu aşamada ise astlara hayal kurabilme gücü ve sözlü anlatım teşviki gerçekleştirilir. Birinci aşamada karşılaşılan güçsüzlüğe neden olabilecek yapısal ve kültürel faktörlerin ortadan kaldırılması planları bu aşamada hayata geçirilir.
- Sürecin dördüncü aşaması ise, işletmede görev alan çalışanın, yaptığı görev sonucu deneyim kazanması ve kendinde oluşan değişimin farkında olması aşamasıdır.
- Güçlendirmenin son aşamasında, hedefleri başarma ve kesin kararlılık yer almaktadır.

Sekil 2.2'ye göre ise, güçlendirme süreci basit aşamalardan oluşmamaktadır. Güçlendirme sürecinde daha önce bahsedilen güçsüzlüğe neden olan durumların işletmede ortadan kaldırılması ilk aşamayı oluşturmaktadır. Daha sonra güçlendirmeyi destekleyecek yönetim stratejilerinin kullanılması gereklidir. Personel güçlendirme sonucunda kişisel performansın yükselmesi işletmedeki genel performansında yükselmesini sağlayacaktır. En son aşamada güçlendirme sonucunda personel, davranışlarında değişiklik yapacak ve örgüt amaçlarına ulaşmak için kişisel çaba gösterecektir (Şahin, 2007: 21; Öksüz, 2010: 42).

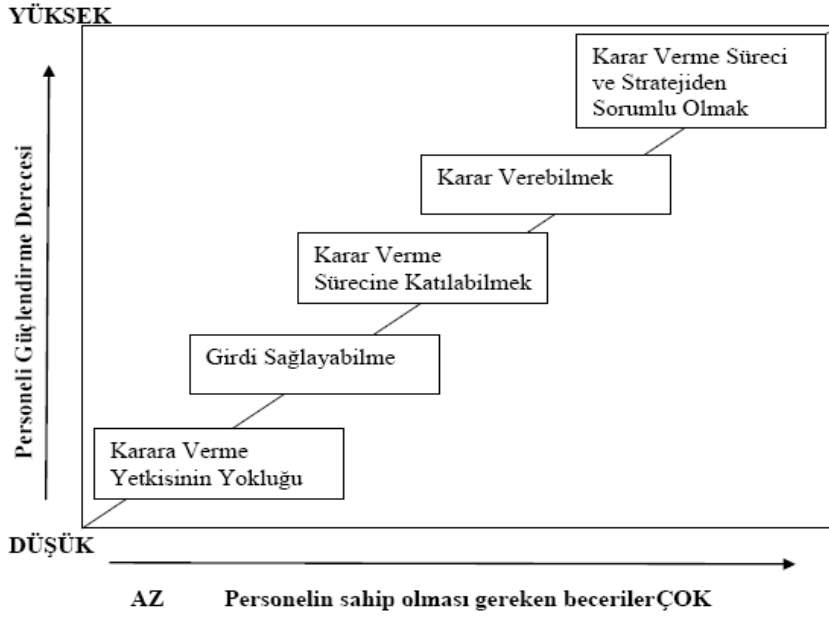
## Şekil 2.2: Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması



**Kaynak:** Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 21.

Tam da bu nedenlerden ötürü, işletme personel güçlendirme sürecine başlamadan önce kendi durumunu kontrol etmeli ve hangi safhada bulunduğuna karar vermelidir. Bu süreci Ford, Şekil 2.3'te ki gibi açıklamaktadır (Yıldırım, 2015: 81). Şekil 2.3'e göre işletmede bulunan personelin kabiliyeti, beceri düzeyi, yeteneği ile orantılı olarak personel güçlendirme süreci ortaya çıkarılmaktadır. Personeli güçlendirme dereceleri ve sahip olduğu becerileri ifade etmek gerekirse; personelin işiyle ilgili karar verme yetkisi olmadığı ortamlardan, personelin karar verebilme ve strateji geliştirebilmesine kadar geçen sürecin yukarı yönlü halidir (Aslan, 2010: 26). Yukarı yönlü eğilimin arttıkça güçlendirmenin artarak maksimum noktasına ulaştığı görülmektedir (Aslan, 2010). Özetle personel güçlendirme sürecine başlayacak olan işletmelerin, güçlendirmeyi gerçekleştirecek olan personelin ve yöneticinin mevcut durumunu veya yeterliliğini araştırması beklenmektedir (Yıldırım, 2015).

### Şekil 2.3: Personel Güçlendirmenin Derecelendirilmesi



**Kaynak:** Ford R. C. Myron D. Fottler D. E. Russ E. R. M. (1995). "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, Volume: 9/3, 24; Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 23.

Literatüre bakıldığında personel güçlendirmenin işletmeye yerleşmesi ve uyum sağlayabilmesi için aşağıda belirtilen maddelerin oluşması gerekmektedir (Sarıaltın ve Yılmazer, 2007):

- Takım çalışması, sürekli değişime ve gelişime açık olma, yalın bir organizasyon yaklaşımlarının gerekliliklerini kavrayan demokratik bir yönetim,
- İşletmenin kendi içyapısına uygun özel bir güçlendirme stratejisi,
- İşletmenin hedefleri ve yönelimleri güçlü bir iletişim ağının oluşturulması,
- Astların işlerini rahatça gerçekleştirebilmelerini sağlayan yöneticiler,
- İşletmede eğitimler ve sorumlulukların paylaşılması, devamlı olarak bilgi paylaşımı ile çalışanların güçlendirme stratejisinin farkında olmasını sağlama,
- Yöneticilerin çalışanların ortak hedeflerini belirleyerek güçlendirme programını başlatması,
- İşletmede genel ve özel olarak verilen eğitim takım çalışmaları ile, bireylerin/takımların kendi başlarına karar verebilir hale getirilerek inisiyatif kullanma becerisinin kazandırılması,

- Bu aşamaya ulaşabilen çalışanların kendi performanslarını ölçmesi ve yapmış olduğu eylemlerin doğuracak olduğu sonuçları görebilmelerini sağlamak amacıyla cesaretlendirilerek, bilgi paylaşımında bulunmaya devam etmeleri için gerekli araç ve kaynakların temin edilmesi,
- Gerçekleşen performansa göre ödemelerin yapılması, tanınma ve diğer ödüllendirme sistemlerinin uygulanması.

Bunların yanında personel güçlendirme süreci için gerekli ön şartlar (Tablo 2.1) ve personel güçlendirmede uygulama süreci (Tablo 2.2) aşağıdaki belirtildiği gibi örgüt-çalışan-yönetici başlıkları altında aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özaksu, 2006: 38).

**Tablo 2.1: Personel Güçlendirme Süreci İçin Ön Şartlar**

ÖRGÜT	ÇALIŞAN	YÖNETİCİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misyon ve vizyon tanımları açık ve net olarak yapılmalıdır.</li> <li>- Basık bir organizasyon yapısı sağlanmalıdır.</li> <li>- İş tanımları katılımcılığa imkân vermelidir.</li> <li>- Ödül sistemi güçlendirmeyi desteklemelidir.</li> <li>- Organizasyon yapısı eğitim-geliştirmeye ve bilgi paylaşımına imkân verecek, çalışanların kaynaklara kolay ulaşımını ve geri beslemeyi sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misyon ve vizyonun anlaşılması ve paylaşımını sağlayacak eğitim verilmelidir.</li> <li>- Güçlendirme kavramı ve uygulamasının nasıl olacağı hakkında eğitim verilmelidir.</li> <li>- Kaynakların kullanımı hakkında, eğitim verilmelidir.</li> <li>- Yeterliliklerini sağlamak üzere eğitimleri tamamlanmalıdır.</li> <li>- Organizasyonun ödül sistemi hakkında bilgi verilmelidir.</li> <li>- İş tanımları ve sorumlulukları çalışanlara öğretilmelidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Güçlendirme kavramı ve uygulamasının nasıl olacağı hakkında eğitim verilmelidir.</li> <li>- Yöneticilerin güçlendirme uygulamasındaki yeni rolünün ne olacağı hakkında eğitim verilmelidir.</li> <li>- Organizasyon yapısında yapılan değişiklikler hakkında bilgi verilmeli, destekleyici sistemlerin nasıl kullanılacağı hakkında bilgi verilmelidir.</li> <li>- Yöneticilerin nasıl değerlendirilecekleri hakkında bilgi verilmelidir.</li> <li>- Organizasyonun misyon ve vizyonu hakkında bilgi verilmelidir.</li> </ul>

**Kaynak:** Özaksu, Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 38.

**Tablo 2.2: Personel Güçlendirme Uygulama Süreci**

ÖRGÜT	ÇALIŞAN	YÖNETİCİ
<ul style="list-style-type: none"><li>- Katılımcılığa imkân veren is tanımlarının geliştirilmesi</li><li>- Eğitim ve geliştirme imkânlarının artırılması</li><li>- Geri besleme sistemlerinin geliştirilmesi</li><li>- Bilgiyi, kaynakların kullanımını sağlayan yöntemlerin geliştirilmesi</li><li>- Esnek çalışan ortamı yaratılması</li><li>- Yöneticilerin etkinliğinin ölçülebilmesi</li><li>- Ödüllendirme sisteminin etkinleştirilmesi</li><li>- Güçlendirmeyi destekleyen yapının geliştirilmesi</li><li>- Güçlendirilmiş çalışanların işgücü devrinin azaltılması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Katılım ve karar verebilme yetkisini kullanır</li><li>- Yöneticiye güvenir ve saygı duyar, kendine güvenir</li><li>- Karar alma ve sorumluluk üstlenmede isteklidir</li><li>- İnisiyatifi organizasyonun hedeflerine uygun kullanır</li><li>- Kaynakların etkin ve tasarruflu kullanımını sağlar</li><li>- Kendini geliştirme isteği ve kişisel yeterlilik sergiler</li><li>- Kişisel yeterliliğini ve yeteneklerini hedefe yöneltir</li><li>- Eksiklerini ve hatalarını düzeltici tutum sergiler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Emir- komuta anlayışı yerine “koçluk”</li><li>- Çalışana güven duyar, bunu hissettirir</li><li>- Katılımcı bir yönetim tarzı sergiler</li><li>- Pozitif ve doğru geri besleme sağlar</li><li>- Misyon ve vizyonu tarif eder ve paylaşır</li><li>- Çalışanları eğitir</li><li>- Her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürür</li><li>- Astların kaynakları kontrol etmelerine yardımcı olmak</li><li>- Bilgiyi paylaşıcı bir yönetim tarzı</li><li>- Çalışanların gönüllü olarak işletmeye bağlılıklarını sağlar</li><li>- Ödüllendirme sistemi ile geri besleme sağlar</li></ul>

**Kaynak:** Özaksu, Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 38.

Tablo 2.1 ve Tablo 2.2’den anlaşıldığı üzere; personel güçlendirme sürecinde işletmenin ve yöneticinin düşünmesi gereken önemli sorular aşağıdaki gibi olabilir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 38):

- Personel güçlendirme ile tam olarak ne demek istiyoruz?
- Güçlendirilmiş personelin tipik özellikleri nelerdir?
- Gerçekten personeli güçlendirmeye ihtiyacımız var mı?
- Güçlendirilmiş personeli gerçekten istiyor muyuz?
- Güçlendirme duygusunu personelde nasıl geliştirebiliriz?
- Güçlendirmeyi kolaylaştıran örgüt karakteristikleri nelerdir?
- Personeli güçlendirmek için liderlik yapacak mıyız?

Personel güçlendirme sürecinin ilk ve en önemli aşaması yerel iş çevresidir. Personel güçlendirmenin bireysel yönünü oluşturan personel; fırsat, destek, sadakat ve güven gibi algı ve tutumları açısından yerel iş çevresini etkilemektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008; Balık, 2015). Psikolojik personel güçlendirmenin dört temel unsuru olan etki, anlam, yeterlilik ve kendi kararını verebilmenin güçlendirilmiş davranışa dönüşmesiyle personel güçlendirme süreci tamamlanmış olmaktadır (Çavuş ve Akgemci,

2008; Balık, 2015). Sonuç olarak, personel güçlendirmeyi etkileyen unsurları ayrı ayrı ele almak gerekirse, personel, yönetici ve örgüt açısından olmak üzere üç grupta toplayabiliriz.

### **2.1.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci**

Personel güçlendirme, işlerin yapılma süresini azaltarak işi yapan çalışan ile karar veren yöneticinin yakınlaşmasına katkı sağlamaktadır. Personelin öz-yeterlilik hissiyatını arttıran yönetim şekilleri, personel güçlendirmenin etkili olabilmesine olanak tanır (Çuhadar, 2005). Personel, yerine getirmekle görevli olduğu iş üzerinde kontrol ve sahiplenme duygusu hissettiğinde personel güçlendirme amacına ulaşmış olmaktadır. Personel güçlendirildiğinde işini sahiplenir, vermiş olduğu kararların sonuçlarını sahiplendiği için daha fazla sorumluluk üstlenmesi gerektiği algısı oluşur. Bunun işletmeye olan olumlu etkisi ise, çalışanın yerine getirdiği işlerde daha fazla inisiyatif alarak işletme içerisinde etkinliğini arttırmasıdır (Çuhadar, 2005: 3).

İşletme içerisinde, personel güçlendirme uygulanmadan önce dikkate alınması gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şahin, 2007: 24):

- Güçlendirmenin hedeflendiği personelin kendi yeteneklerinin farkında olması, gelişme arzusu içerisinde olması, değişen ve gelişen çalışma ortamına açık olması, kendine olan özgüvenin yüksek olması, iyi bir dinleyici ve geribildirim kabiliyetine sahip olması gerekmektedir.
- Personel güçlendirmenin etkili bir biçimde uygulanmasında, yetki ve sorumlulukları alınmış olan çalışanlardan işletmenin verimliliğini ve performansını etkileyecek olan kararları alması istenebilir. Çalışanın kendine olan güveni zayıf ise kararları alma konusunda zorluk çekecektir. Bu nedenle kendine güvenen özgüveni yüksek olan çalışanlar ile personel güçlendirme süreci daha kolay olmaktadır.
- İşlemede görev alan personel, yaptığı işe kendini aşırı kaptırıp diğer gelişim yönlerini umursamayabilir. Bu gelişimi personel, aşırı sorumluluk ve iş yükü artışı olarak göreceği için kendini daha fazla geliştirmek istemeyebilir. Bu durumun tam tersi olan personelin sürekli gelişime açık olması ise, personel güçlendirme uygulamasının olumlu sonuçlanmasına etkili olmaktadır.
- Personel güçlendirme işletmede faaliyete geçirilmeden önce güçlendirilecek olan personel hakkında bilgiler toplanmaktadır. İşletmenin, personeline ait tüm

kişilik ve mesleki yetenekleri biliyor olması personel güçlendirmenin olumlu sonuçlanmasına katkı sağlayacaktır.

- Personel güçlendirme sürecinin en önemli etkenlerinden birisi de yöneticilerdir. Birçok işletme, personel güçlendirme programının gerçekleşmesinde etkin bir rol alamadığı için uyum sağlayamamaktadır. Bu işletmelerde bulunan yöneticiler, yetki ve sorumluluklarını astlarıyla paylaşmayı uygun görmezler. Çünkü paylaşılan yetkiler ve bilgiler neticesinde astların işlerini iyi yapmaları, yöneticilerde işini kaybedeceği duygusunun oluşmasına neden olmaktadır.

### **2.1.2. Yöneticiler Açısından Personel Güçlendirme Süreci**

Yöneticiler işletmedeki personel güçlendirme sürecini, takım üyelerini ve bölüm yöneticilerini göz ardı etmeden gerçekleştirmeyi hedeflemektedir (Şahin, 2007: 26; Öksüz, 2010). En iyi işletme yöneticileri, yardımlaşma ve desteğin emir vermek ve yönetmekten daha etkili olduğunun farkına varanlardır.

Örgüt içerisinde personel güçlendirme uygulamasına başlamadan önce yöneticiler ile ilgili şu hususlar göz önüne alınmalıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 9; Aslan, 2010: 31; Yıldırım, 2010):

- Yöneticinin katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir yönetim tarzı benimsemesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldırması ve karar verip uygulama yapılmasını teşvik etmesi, misyonu ve vizyonu paylaşması, ‘emir komuta’ yerine ‘yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma’ gibi kavramları benimsemesi, güven, bağlılık ve açık tartışma ortamının oluşturulması güçlendirme uygulamaları açısından önemlidir.
- Personel güçlendirme uygulamalarıyla güçlendirilmiş bulunan personelin işlerini kolaylaştırmak, işlerini daha etkin bir biçimde yapabilmelerini sağlayabilmek için yöneticiler onlara yol göstermeli, onların gelişimlerine her türlü katkıda bulunmalıdırlar.
- Güçlendirilmiş personelin işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri için, örgüt içerisinde ‘bilginin’ paylaşılması gereklidir.
- İşletmeye olan bağlılığın ve güvenin oluşturulması sağlanmalıdır. İşletmede ödüllendirme sisteminin oluşturularak çalışanın memnuniyetinin üzerinde durulması bu konuda yardımcı olabilir.



- Personelin iş yaşamındaki her başarı ya da başarısızlık; onlar için bir öğrenme aşaması olarak değerlendirilen ve karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden, örgütün performansını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde kullanmalarını güdüleyebilen yöneticiler, personel güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaktırlar.

Bu doğrultuda yöneticilerin uymaları önerilen sekiz ilke, personel güçlendirme hususunda aşağıdaki gibi sıralanabilir (Harley, 1995: 5-12; Şahin, 2007).

- **Personelinizin hepsinin saygınlığını koruyun.** Personel soru soracağında küçük düşürülürse, ileriki dönemlerde soru sormaktan çekinir ve işletmeye katkı sağlamaz hale gelir.
- **Sadece gerçekleri değil, algılarınızı da kullanın.** Personelin ve yöneticilerin olayları algılayış biçimi önem arz etmektedir. Yönetici ve personel birbirlerini yanlış anlayabilirler. İşletme içerisinde sınırlamalar yapmak yerine cesaretlendirmeyi arttırmak etkili sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.
- **Örgütsel yetkinizi personelinizin güç ve potansiyelini engellemek için değil, açığa çıkarmak için kullanın.** Yöneticinin müşterilere hizmet ederek ve personelin performansını etkileyecek olan etmenleri tespit ederek, karşılaşılan problemleri çözüme ulaştırma yolları aramalıdır. Ne istediğini tam olarak bilen bir yönetici personeline bu durumu doğruca sormalıdır.
- **Karar verirken anlaşma sağlayın.** Yöneticiler işletme içerisinde zamanlarının büyük bir kısmını karar almak ve personelin bu kararlara katılımını sağlamak için çalışırlar. Yöneticilerin, astların kararlara olan bağlılığını sağlamak ve almış aldıkları kararları kabul ettirmek için en iyi yolu bulur.
- **Vizyonunuzu, misyonunuzu, amaçlarınızı, hedeflerinizi ve iş tanımlarınızı açıklayın.** Başarı duygusunun hissedilmesi motivasyon için önemlidir. İşletmenin kültürünün, amaçlarının, vizyonunun, misyonunun çalışanlar tarafından bilinmesi ve işletmenin hedeflerine ulaşması halinde çalışanlar kendini başarılı hissedip motive olacaklardır.
- **Müşterilere hizmet etmek için personelinizin istekli olmasını sağlayın.** Personeliniz müşterilere en iyi nasıl hizmet vereceklerini bilirler. Fakat sizler kişisel yeteneklerinizi kullanarak yenilik getirmelerini hedefleyin.
- **Değerlerinizi ve ilkelerinizi tanımlayın.** Değerler makro ve mikro olarak işletme kültürüne rehberlik ettikleri için öncelik taşırlar. Yöneticiler ve diğer

idari göreve sahip olan personelin sahip oldukları yetkileri etkili bir biçimde kullanmaları için açık değer ve ilkeleri yaşamaları, uygulamalara saygı göstermeleri gerekmektedir.

- **Personele istedikleri geri bildirimleri sağlayın.** Personelin işletme içerisinde gelişimini sağlamak için kendine güvenmeli ve işinin amacını kavraması için geri bildirim sağlanmalıdır. Geri bildirim personelin işletme içerisinde kendini güvende hissetmesine, göstermiş olduğu çabaların takdir edilmesi motivasyonu yükseltmeye yardımcı olmaktadır.

### 2.1.3. Örgüt Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Örgütsel olarak başarının gerçekleşmesinde personel güçlendirme oldukça önemlidir. Çünkü başarı, personel güçlendirmenin bir sonucudur (Öksüz, 2010). Personeli güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için bir örgütün sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Yüksel ve Erkutlu, 2002: 137; Öksüz, 2010: 48):

- Örgütün iş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkân verecek tarzda tasarlanması, açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi, bu tarifin paylaşılması, ödüllendirme sisteminin varlığı, bilginin paylaşımı, eğitim ve öğrenme ortamı oluşturulması güçlendirilmiş personelin işlerini etkin bir biçimde yapabilmelerini sağlaması açısından önem taşımaktadır.
- Örgütlerin çok kademeli olmayıp aksine basık olması personeli güçlendirmeye olumlu katkıda bulunacaktır. Çünkü personel güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak olan üst yönetim ile güçlendirilecek olan personel arasındaki direkt iletişime engel olan hususlar bu şekilde azalmış olacaktır.

## 2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN OLUMSUZ YÖNLERİ

Personel güçlendirme programının işletmelere sorunsuz uyum gösterebilmesi için planlı yapılması gerekmektedir. Personel güçlendirme değişen ve gelişen dünya şartlarında işletmenin rekabet edebilme yeteneğini arttırmaktadır (Doğan, 2003). Fakat personel güçlendirmenin bu faydaları yanında, işletme için birtakım maliyetler ve olumsuzluklar oluşturduğu göz ardı edilmemelidir (Doğan, 2003).

İşletmelerde güçlendirme programlarının hayata geçirilmesi esnasında çeşitli problemler ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1998: 306):

1. Esasında aşılması gereken en önemli sorun, yöneticilerin kendilerini eğitime ve değiştirmesidir. Yöneticiler, değişik rollere girmeleri gerektiğini kabullenmelidirler. Yöneticiler astlarına yeni rollerinin gereği olan ‘komuta ve kontrol’ değil, koçluk, kaynaştırıcılık, mentor’luk ve mümkün kılıcılık’tır. Yöneticilerin böyle bir rol değişimi içerisine girip gereklerini yerine getirmesi kolay değildir (Koçel, 1998).

2. Personel güçlendirme uygulamasında karşılaşılan bir diğer olumsuzluk ise, güçlendirilmenin özelliklerini dikkate almaksızın tüm organizasyon için uygun olup olmayacağıdır. Bu özellikleri birkaç madde içinde belirtmek gerekirse: (Koçel, 1998: 307):

- Stratejinin temelinde, düşük maliyet yüksek miktarda üretimden bahsedilmesi,
- Müşterilerle olan diyalogun kısa ve sürekli oluşu,
- Teknolojinin basit ve rutin bir biçimde kullanılması,
- İşletmenin dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması,
- İşgörenlerin sosyal ihtiyaç seviyelerinin ve gelişme düzeylerinin düşük olması,
- İşgörenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerindeki kabiliyet düzeyinin zayıf olması,

Personel güçlendirme, aynı veya farklı işletmeler içinde yer alan bu özelliklere sahip birimlerde uygulamak yerine, tam zıddını içeren birimlerde güçlendirme programını başlatmak daha yerinde bir karar olacaktır (Koçel, 1998).

3. Yukarıdaki iki madde yanında, güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan diğer önemli hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 1998: 307):

- Yapılan hataların işletmeye oluşturacağı maliyetinin yüksek oluşu,
- Kişilerin gelişime kapalı olup değişme arzusu içinde olmayışı,
- İşletme kültürünün belirli bir misyonu ve vizyonu destekleyecek tarzda gelişmemesi,
- Müşterilere verilen hizmetin sürekli ve aynı kalitede olmama olasılığı,
- İşletmede eğitim ve geliştirme maliyetlerinin yükselmesi,
- Üst yönetimin aktarmakla yükümlü olduğu desteği vermemesi,
- Güçlendirilecek olan işgörene bilgi, eğitim, enformasyon ve diğer ihtiyaç duyacağı kaynakların verilmeyişi,
- Ödüllendirme ve performans değerlendirme yapısını güçlendirme ile bağdaştırılmaması,

Personel güçlendirmenin işletmeler için olası maliyetleri ve olumsuz görünen yönleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Doğan, 2003: 117):

- Zaman alıcı olması
- Personel seçme ve eğitme maliyeti
- İşletme yöneticileri tarafından sıkı kontrol anlayışının terk edilmesi
- Çalışanlara istemedikleri bir sorumluluğun yüklenmesi
- Müşteriyi ilk defada memnun etmenin neden olduğu maliyetler
- Personel güçlendirmenin bir program olarak uygulanması gereği
- Maliyetli bir çaba olması
- İşlerin planlanması

### **2.2.1. Zaman Alıcı Olması**

Personel güçlendirme sürecinin uygulanması geniş kapsamlı işler yapmayı gerektirir. Caudron, "... Personel güçlendirme hızlı bir memnuniyet sağlamaz; pek çok personel güçlendirme programının en büyük zorluğu öğrenme eğrisinin uzunluğudur" ifadesini kullanmıştır (Doğan, 2003: 117). Bunun yanında Quinn ve Spreitzer ile Thorlakson ve Murray, "... personel güçlendirmenin bir gecede olup bitecek bir süreç olmadığını fark edin. O, daha çok uygulanması zaman alacak bir yaşam biçimidir..." açıklamasını yapmıştır (Doğan, 2003: 117).

Personel güçlendirme uygulaması uzun bir süreç olduğu için sonuçlarını görmek zaman gerektirir. İşletmede işleri yapmakla görevli olan kişiler, işleri nasıl ve ne şekilde yapacak olduklarını bilseler bile bu kişiler yapacakları işler hakkında bilgilendirilmeli ve eğitime tabi tutulmalıdır (Doğan, 2003: 117; Yıldırım, 2010: 46). Bu duruma ek olarak yöneticilerin de astlarını güçlendirebilmesi için eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitim süreci işletme için uzun bir öğrenme eğrisi oluşturacağı için yıllar alacak olan bir aşamadır (Doğan, 2003).

### **2.2.2. Personel Seçme ve Eğitim Maliyeti**

İşletme için gerekli olan kabiliyetli, yenilik üretebilen, girişimci, problem çözebilen çalışanlar bulmak ve işletmeye dâhil etmek şansa bırakılacak bir durum değildir. İyi bir işe alma ve yerleştirme, personel güçlendirme uygulamasının olmasa olmazıdır. Seçilen personelin bu iş için uygun ve yeterli olup olmadığını belirlenebilmesi uzun ve maliyet

içeren bir aşamadır; aynı zamanda işin gereklerini yerine getirebilmesi için alıştırma programlarına tabi tutulması, işletmeye maliyet getirmektedir (Yıldırım, 2010).

### **2.2.3. İşletme Yöneticileri Tarafından Sıkı Kontrol Anlayışının Terk Edilmesi**

Personel güçlendirme sürecinde çalışanlar işletme içerisinde görev ve sorumluluklarının gereklerini yerine getirirken, gelişen olayları kontrol edebilme konusunda yetkilendirilmektedir (Yıldırım, 2010). Yöneticiler bu yeni süreçte, sorumluluğu denetleyici olmak yerine astlarına sürekli yol gösteren onları yönlendiren bir koç olmaktadır (Doğan, 2003: 118; Yıldırım, 2010: 47). Bu durum işletme içerisinde süregelen hiyerarşik düzenin zayıflamasına ve daha az iş tatminine sebebiyet verebilmektedir. Bunun ileride sorun oluşturacağını düşünen bazı yöneticiler, personel güçlendirmenin olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracağına işaret ederken; astlar üzerindeki kontrol güçlerinin zayıflayacaklarını düşündükleri için süreci olumsuz olarak değerlendirmektedirler (Yıldırım, 2010: 47).

### **2.2.4. Çalışanlara İstemedikleri Bir Sorumluluğun Yüklenmesi**

Çalışanlar, personel güçlendirmenin işletmelerde faaliyete geçirilmesi ile istemedikleri halde sorumluluk yükleneceklerine inanmaktadırlar. Bu nedenle daha fazla risk ve sorumluluk alan çalışanların ortak düşüncesi, yöneticilerin iş yüklerini azaltarak kendilerinin iş yükünü ve sorumluluklarını arttıracığı yönündedir (Yıldırım, 2010: 47). Dolayısıyla personel güçlendirmeyi hayata geçirmede isteksiz davranış sergilerler. Bu süreçte yönetici ve çalışanlar personel güçlendirmenin her ikisi içinde faydalı olacaklarına inanmazlar ise güçlendirme uygulaması başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Doğan, 2003: 121-122).

### **2.2.5. Müşteriyi İlk Defada Memnun Etmenin Neden Olduğu Maliyetler**

Araştırmalar gösteriyor ki, işletmeyi ziyarete gelen müşteriler ilk defa görmüş oldukları hizmet kalitesinden memnun oldukları için işletmeye karşı güven hissi beslemektedirler. Personel güçlendirmede asıl hedeflenmek istenen de tam olarak budur (Doğan, 2003: 120). Çalışanlar;

- İşletmenin performansı ile ilgili bilgilerin tamamına ulaşırlarsa (rakiplerin performansı ve işletmenin yapmış oldukları faaliyet sonuçları),

- İşletmenin performansını etkileyecek derecede katkı sağladıklarında takdir edilip ödüllendirilirse (kardan pay dağıtımını veya hisse senedi ortaklığı...)
- İşletmenin göstermiş olduğu performansı anlayıp katkı sağlayacak bilgi donanımına sahip olurlarsa (karşılaşılan sorunları çözme kabiliyeti),
- İşletmenin sahip oldukları kuralları ve performansına yön verecek kararları verebilme gücüne sahip olurlarsa (kendi kendini yöneten takımlar ve kalite çemberi), müşteriyle ilk temas anında mutlu ve memnun edebileceklerdir. Tüm bunları aktif olarak hayata geçirmek ise, işletmeler açısından tahmin edilemeyen maliyetler olarak ifade edilir.

Müşterilerin işletmeyle olan bağlılığın sürekliliği için problemlerin nedenini öğrenmek ve hemen çözüme ulaştırmak önemlidir. Birçok yönetici personel güçlendirme konusunda isteksiz davranmaktadır. Çünkü güçlendirilen çalışanlar, işletmede kuralları ihlal edebilir, diğer çalışanların farkına varamayacakları sorunlara sebebiyet verebilir. Personel güçlendirilmesinin sağlayacak olduğu faydanın yanında işletmenin karşılaşacak olduğu asıl maliyet de budur (Doğan, 2003: 120).

#### **2.2.6. Personel Güçlendirmenin Bir Program Olarak Uygulanması Gereği**

Personel güçlendirmeyi işletmeler bir program olarak uygulamadan önce, konu ile ilgili çalışanları bilgilendirerek çalıştıkları işletmenin neden böyle bir gereksinime ihtiyaç duydukları izah edilmelidir (Doğan, 2003). Programın gerekliliği ve önemi hakkında çalışanlara bilgi verilerek eğitime tabi tutulurlar. İşletmenin personel güçlendirmeye geçmesi ile birlikte yöneticilerin astlar üzerindeki kontrol gücünün azalması, çalışanların istemedikleri sorumluluk ve riskleri üstlenmek zorunda kalması ve müşterilerin daha hızlı ve en iyi hizmet sunumuna sahip olması gerekmektedir (Doğan, 2003). Güçlendirme programı, işletmenin sahip olduğu misyon ve vizyon ile örtüşmeli; hatta işletme içerisinde bir yaşam felsefesi haline getirilmesi gereklidir (Doğan, 2003).

#### **2.2.7. Maliyetli Bir Çaba Olması**

Yöneticiler ve çalışanlar, sahip olunması gereken merkezi bilgilere istedikleri zaman ulaşamazlarsa personel güçlendirme onlara maliyetli gelebilir (Doğan, 2003). Bu bilgilerin temini ise çok büyük maliyetlere sebep olabilir. Bu nedenle çalışanların çalıştıkları bölümler hakkında bilgi, tecrübe ve deneyimlerinin tüm çalışanlar tarafından

bilinmesi hata yapma riskini ortadan kaldıracaktır (Doğan,2003: 122). Çalışanlar kendi b6l6mlerindeki durum, şartlar ve projeler hakkında bilgi sahibi olabilirken diğer b6l6mlerde çalışan personelin bilgi ve deneyimlerinden haberdar değildirler. Bu bilgilere kolay ulaşım için bilgi sistemi zorunluluğu oluşacağından işletme için b6y6k maliyetler oluşması s6z konusu olur.

### **2.2.8. İşlerin Planlanması**

Geleneksel anlamda iş tanımları, çalışanlardan ne beklediğini ifade ederek yetki ve sorumlulukları ona g6re dağıtmaktadır. Personel g6lendirme ile ortaya çıkarılan yeni y6netim şekli, takımların kullanılmasını sağlamayı, işletmenin mevcut yapısını değiştirerek işe başlamayı, yeni liderlik şeklini ortaya çıkarıp benimsemeyi amaçlamaktadır (Doğan, 2003). Çalışanların 6d6llendirilmesi, yenilikçi performans değerlendirme sistemlerinin ortaya çıkarılmasına; çalışanların yeni eğitim programları ile potansiyellerini geliştirmesine ihtiyaç vardır. T6m bu s6rece bakıldığında işletmede çalışan herkesin, 6đrenme s6reci içerisinde oluşacak değerikliklere dâhil edilerek, açık bir iletişim ortamı hazırlamaları sağlanacaktır (Doğan, 2003).

### **2.3. PERSONEL G6LENDİRMENİN İŞLETMEYE SAğLADIĞI FAYDALAR**

Personel g6lendirme, uzun bir zamanı kapsamaktadır. Personel g6lendirme s6recinin en 6nemli faydası, işg6renlerin kararlara olan katılımını ve daha çok motive olduklarını hissetmelerini sağlamaktır (Doğan, 2006: 175). Personel g6lendirme, işletmenin 6đrenen bir organizasyon olmasına katkı sağlar. Personel g6lendirme ile y6neticiler, sahip oldukları yetkilerini astlarına devrederek; astlarının işletmede daha fazla sorumluluk almalarını sağlayarak yapılan işleri en iyi şekilde 6đrenmeye teşvik edilmiş olmaktadır. Bu durum işletmeyi 6đrenen bir organizasyon olma yolunda ilerletmiş olur (Veranyurt, 2009: 45).

İşletmede g6rev alan çalışanlar, çalıştıkları kurumda kendilerine uygun bir çalışma ortamı bulamazlar ise, farklı işletmelere geçerek fikirlerini uygulama fırsatı arayabilirler. Çalışanlar personel g6lendirme ile kararlara daha fazla katılabilmekte, s6z sahibi olmak için daha istekli ve 6zverili davranabilmektedirler. Bu durum, işletme içerisinde etkinliği ve verimliliği arttırarak işletmenin pazardaki değerime hızlıca uyum g6sterebilmesini sağlamaktadır (Veranyurt, 2009).

İşletmelerde pozisyona bağlı gücü ele alan Kanter, “örgütsel gücün kısmen paylaşımlar ve personeli güçlendirme ile artacağını ve personeli güçlendirme sonucunda bir liderin gücünde azalma değil; aksine tüm organizasyon daha iyi iş gördüğü zaman (sinerji) artma olacağını” gündeme getirmiştir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134). Yine Kanter’e göre ülkeler ve işletmeler, büyümek için vatandaşların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini hedeflemelidir (Yüksel ve Erkutlu, 2003). Gerekli olan desteğe, kaynağa ve bilgiye ulaşabilen insanların genellikle daha doğru kararlar alarak hızlı hareket ettikleri söylenebilir.

Bowen ve Lawler’a (1992: 31) göre ise çalışanlar, güçlendirilerek daha fazla yetki ile donatılmış ve işletmeye fayda sağlayan, müşterilerin isteklerine daha hızlı bir biçimde yanıt veren bir hizmet sunmaktadırlar. Müşterinin isteklerine hızlı biçimde cevap veren çalışanlar, yaptıkları işten daha fazla keyif alarak; müşteri ilişkilerinde daha istekli ve hevesli olacaklar, hatta yönetim tarafından fark edildiklerini hissettiklerinde müşterilere daha fazla ilgi göstereceklerdir (Bowen ve Lawler, 1992: 31; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135; Özgen ve Türk, 1997: 81-83). Güçlendirilmiş olan personel yenilikçi düşünmeye başlamakta, kendisine olan özgüveni artmakta, kendisini işin sahibi olarak görmekte, işine olan güveni ve performans düzeyi artmakta, motivasyonu yükselmekte ve işletme ile ilgili sorumluluk olarak karşılaştıkları sorumlulukları üstlenme isteği artmaktadır (Akın, 2010: 225; Karakaş, 2014). Yani güçlendirmenin, çalışanların işten ayrılma isteğini azaltarak iyimser ve umudunu yüksek tutmalarını desteklediği söylenebilir. Böylelikle takım çalışması daha kolay hale gelmekte, işletmenin karlılığını ve verimliliğini arttırarak performans düzeyini olumlu etkilemektedir (Akın, 2010). Personel güçlendirme ile takım olarak çalışan personel ve yöneticilerin iş birliği içerisinde olması; kişisel ilişkilerin gelişimini arttırırken, katılımı artırmasına ve personelin tatmin duygusunun artmasına sebebiyet vermektedir (Bowen ve Lawler, 1992; Karakaş, 2014). Personelin kendine olan güveni, işine bağlılığı ve işini sahiplenme hissiyatı, bu yolla daha da etkili hale gelecektir (Karakaş, 2014).

Gelişimi hedefleyen başarılı çalışanlar bireylerin kişisel gelişimlerini ve işyerindeki performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003). Bu konuda Randolph (1995: 22), personel güçlendirmenin en önemli faydasının, çalışanlar açısından artan “organizasyona güven” olduğunu ifade etmektedir. Artan güven duygusu, gelişen personelin özgüven duygusunu da arttırmaktadır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007).



Güçlendirmenin personel açısından olumlu yönlerinden biri, sahip oldukları enerjilerini yerine getirmekle yükümlü oldukları hedefe harcadıklarından ötürü sorun çözücü konumuna gelmeleridir (Karakaş, 2014: 91). Güçlendirilmiş personel monotonluk ve sıkıcılıktan uzak alternatif yöntemler geliştirebilmektedir; yani yöneticilerin yardımına ihtiyaç duymadan birçok işi başarabilmektedir (Karakaş, 2014).

Güçlendirmenin diğer bir olumlu yanı, yönetimin verimliliğinin artmasıdır. Yöneticiler, nitelikli, becerikli, istekli çalışanlarla, güvenli ve şeffaf iletişimle nitelendirilen bir çevrede, güçlendirilmiş çalışanlarına devrettikleri görevlerle idari ve yönetim görevlerine daha az zaman harcamış, iş planlama ve çalışanları geliştirme gibi katma değeri yüksek stratejik faaliyetler için daha fazla zaman ayırmış olacaktırlar (Karakaş, 2014: 91).

Güçlendirilmiş çalışanlar, işletmenin diğer birimlerinde çalışanlara örnek olacaklar ve böylelikle, çalışanların işletmede inisiyatif alarak işletmenin karlılığı ve verimliliğinin artmasını sağlayacaklardır (Karakaş, 2014: 90-91). Güçlendirilmeyen çalışanlar işlerinden ayrılma isteğinde olabilirken; güçlendirilmiş çalışanlar işletmeye daha bağlı ve üretken olmaktadır (Karakaş, 2014). Böylelikle motive olan personel işletmeye yenilik getirerek verimliliğin artmasına olumlu katkılar sağlayacaktır (Doğan, 2006).

Genel olarak değerlendirildiğinde, personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Doğan, 2003: 107-115; Doğan ve Demiral, 2007: 298-300; Şen, 2010: 54-55; Aras, 2013; Yıldırım, 2010):

- Mükemmel derecede müşteri hizmeti personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir,
- Personel güçlendirmenin kazançları hizmet işletmelerinde açıktır,
- Çalışanlar personel güçlendirme ile güçlenecek, karar verme gücü yükselecek, işletme içerisinde kontrol ve denetleme azalarak yöneticilerin mentor olmaları gerçekleşmiş olacaktır.
- Personel güçlendirme kar üzerinde olumlu etkilidir,
- İşletmelerin öğrenen organizasyon olmaları için personel güçlendirmeye ihtiyaçları vardır,
- Çalışanlara olan güven, personel güçlendirme ile sağlanarak çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanır,

- Personel güçlendirme ile çalışanlar işletmenin gerek duyacağı her konu hakkında karar verme gücüne sahip olurlar,
- İşletmede sorumlulukların paylaşılması personel güçlendirme ile olur,
- Personel güçlendirmede çalışanlar, ihtiyaç duyduklarında diğer çalışma arkadaşlarından yardım talebinde bulunurlar,
- Vizyon sahibi olan işletmelerin en önemli göstergesi personel güçlendirmenin uygulanmasıdır,
- Ürün ve hizmet kalitesine öncelik tanıyan işletmelerin en önemli göstergesi personel güçlendirmedir,
- Çalışanların işletmeye olan bağlılığı, sadakati, iş tatmini personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir,
- Personel güçlendirme ile iş zenginleştirilmesi oluşarak monotonluk ortadan kalkmaktadır. Böylelikle çalışanlar işlerini yaparken daha fazla keyif alıp işletmeye olan bağlılık düzeylerini arttırmaktadır,
- Müşteri istek ve beklentilerine daha hızlı cevap verebilme imkânı sunulmaktadır,
- Müşterilere sunulan hizmet sonucunda ortaya çıkan sorunların tespiti ve giderilmesi daha çabuk gerçekleştirilmektedir,
- Yöneticiler personel güçlendirme ile yetkilerini astlarına devrederek onların daha fazla sorumluluk almalarını sağlayarak işlerin daha iyi öğrenmelerine vesile olur. Bu durum işletmeyi öğrenen organizasyon yapma yolunda önemli bir adımdır,
- Çalışanların işletmeye olan bağlılığı personel güçlendirme ile gerçekleştirilmektedir. Personel güçlendirmenin ön planda olduğu yönetim uygulamalarında çalışanı destekleyici davranışlar yer alırken; yönetimle olan karşılıklı çabalar, çalışanlar ve yönetici arasında güven ve sadakat düzeyini arttırmaktadır,
- Güçlendirme çalışmalarıyla kendilerine iş zenginleştirme olanağı verilen işgörenler üzerinde işin anlamı, işle ilgili sorumluluklar ve sonuçlar hakkında bilgi edinebilmeleri gibi kritik öneme sahip konularda etkili olmaktadır. Bunun sonucunda, yüksek düzeyde iş tatmini, içsel motivasyon, çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi, düşük personel devir hızı ve düşük işe gelmeme oranı ortaya çıkmaktadır. Teorik ve uygulamalı araştırmalar, personel güçlendirme ve

iş zenginleştirmenin her ikisinin de işgörenlerin güven ve sadakati üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerin ortak özelliği vizyon sahibi olmalarıdır. Güçlendirilmiş işletmelerde çalışanlar örgüt vizyonunun kabullendirilmesi gerekmektedir. İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi yeterince kavratılamamakta ve çalışanlarla tecrübe edilememektedir; bu sebeple personel güçlendirmeye bağlanmayı gerekli kılabacak bir vizyon gereklidir (Veranyurt, 2009: 45). Vizyon, işletme kültürünü ifade eden en belirgin öğedir. Yani liderlerin astlarının bilgilerini, becerilerini ve başarılarını yönlendiren, teşvikte bulunan vizyondur (Veranyurt, 2009).

Personel güçlendirme uygulamasının işletmeye sağladığı en önemli faydalardan biri; çalışanların olaylara katılımını sağlayarak motive olmaları ve yeni fikirler yoluyla çalışanların işletmenin karlılığının ve verimliliğinin artmasına pozitif katkı sağlamalarıdır (Gülcan, 2007; Ala, 2010). Güçlendirmenin uygulandığı bir organizasyonda verimlilik önemli ölçüde artış gösterir ve çalışmanın esnekliği artar (Veranyurt, 2009).

Güçlendirmenin diğer önemli örgütsel faydası ise yeni rekabet stratejilerinin ivedilikle iş birimleri ve takımlar düzeyine indirgenerek hayata geçirilmesidir (Veranyurt, 2009). Güçlendirme uygulamasıyla beraber; örgütte hızlı kararlar verilebilecek, iş ve çalışmada esneklik artacak, iç ve dış müşteri memnuniyeti artacak, örgüt dinamizm kazanacak, rekabet gücü artacak ve iş imkânları ortaya çıkacaktır (Çuhadar, 2005: 21). Güçlendirme programının uygulandığı bir işletmede, daha hızlı kararlar üretilmekte, bilgi teknolojisinden daha fazla faydalanılmakta ve işletmeye gelen iç ve dış müşterilerin memnuniyet düzeyinin artması sağlanmaktadır (Alkan, 2010: 29). Personel güçlendirmenin hayata geçirildiği bir işletmede, esneklik artarak ön plana çıktığı için hızlı ve etkin kararlar alınabilmektedir (Ala, 2010: 48). Böylelikle çalışanlar, personel güçlendirme uygulamasına tabi tutulduklarında ürün ve hizmetlerde farklılık oluşturarak bu ürün ve hizmetlerin değerlerini yükseltmiş olacaklardır (Swenson, 1997).

İşletmenin problemleri çözebilme başarısının en büyük etmeni olan güçlendirme uygulamaları, yönetici ve astları arasındaki güven bağının da güçlenmesine etki etmektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 7). Başarılı bir güçlendirme sisteminde, yapılan işlerin sonuçlarından sorumlu tutulan astlar, yetki ve sorumluluklarını kendileri belirleyerek kendilerini daha etkili bir biçimde geliştirme imkânı elde ederler (Karakaş, 2014). Böylelikle personel daha fazla sorumluluk alarak işi ile ilgili bilgileri daha iyi öğrenmiş

hale gelir. Bunun yanında işletme, öğrenen organizasyon yapısına dâhil olma yolunda adım atmış hale gelir (Doğan, 2006). Güçlendirme işletmelerde maliyetin azalmasına, verimin yükselmesine, karar verme aşamalarının kısalması yoluyla değişen ve gelişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmesine imkân verir (Karakaş, 2014: 90). Çağdaş yönetim anlayışında, çalışanların da en az yöneticiler kadar karar verme sürecine katılmaları gerektiği ve bu durumun homojen bir görünüm kazandırdığı ifade edilmiştir (Karakaş, 2014). Sözü edilen tüm faydaların elde edilmesi, ayrıca maliyet tasarrufu da sağlamaktadır.

Küreselleşme arzusu ile değişen ve gelişen işletmeler; sürekli artan rekabet ortamına uyum sağlamak için, işletmenin sahip olduğu müşterilere istedikleri yer ve zamanda cevap verebilme zorunluluğu gözetmesi, çalışanların eğitim düzeyinin artarak beklenti ve ihtiyaçlarının değişkenlik göstermesi gereklidir (Yüksel ve Erkuşlu, 2003; Demiral, 2008). Böylelikle işletmeler günümüz koşullarında, bilgi ve insan unsurunun önemi yoluyla geleneksel işletme yapılarından güçlendirilmiş işletme yapılarına geçiş yapmıştır (Yüksel ve Erkuşlu, 2003: 134). İşletmede güçlendirilmiş olan personel, yerine getirilecek olan işin tüm süreçlerini ve verecek olduğu kararları analiz edebilecek gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olur (Çavuş, 2006; Akgün, 2015). Bu da işletme içerisinde her daim fayda sağlayabilecek nitelikli işgücü olarak ortaya çıkacaktır. Güçlendirilmiş çalışanlar, işletme içerisinde kendi aralarında bilgi paylaşımında bulunmaları, rakip firmalara karşı rekabet avantajı sağlayacaktır. (Çavuş, 2006; Akgün, 2015).

Geleneksel yönetim yaklaşımları incelendiğinde çalışanlar, işlerin gereklerini yerine getirmekten sorumlu tutulurken; yöneticiler yapılacak işlerin planlanması ve organize edilmesinde görev almaktadırlar (Demiral, 2008). Geleneksel yaklaşımda, çalışanların yapmakla yükümlü oldukları işler dışında herhangi bir konuda müdahale etme hakkı bulunmamakta, tüm düşünsel faaliyetler ve karar alma faaliyetleri yönetim kadrosu tarafından belirlenmektedir (Demiral, 2008). Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde güçlendirme kültürü oluşturulmakta; vizyon, açık amaçlar, sınırlar dahilinde karar verme özgürlüğü, gösterilen çabaların sonuçları ve bu sonuçların örgüt genelindeki etkisi gibi konularda bilgiler paylaşılmakta; eğitim ve tecrübe ile çalışanların yetenekleri geliştirilmekte ve yöneticiler tarafından çalışanlar desteklenmektedir (Fox, 1998).

Cynthia Scott ve Dennis Jaffe'ye göre geleneksel örgüt yapıları ile güçlendirilmiş örgüt yapılarının temel özellikleri Tablo 2.3'deki gibidir (Demiral, 2008: 30):

**Tablo 2.3: Geleneksel ve Personelin Güçlendirildiği Örgütlerin Özellikleri**

<b>GELENEKSEL ÖRGÜTLER (PİRAMİT YAPILAR)</b>	<b>PERSONELİN GÜÇLENDİRİLDİĞİ ÖRGÜTLER(DAİRE YAPILAR)</b>
- Kararlar, geribildirim ve değişim yukarıdan aşağıya doğrudur.	- Paydaşlar ve müşteriler örgütün merkezindedir.
- Bireyler sadece kendi işlerinden sorumludurlar.	- İşbirlikçi takım üyeleri sorumluluğu, sahip oldukları becerileri, yetkiyi ve gelişimlerinin ölçümünü paylaşmaktadırlar.
- Bölümler arası iletişim yavaştır.	- İletişim ve ortak karar verme temel becerilerdir.
- İş güvenliği ve ödülleri, örgütün başarı kazanmasından sonra gelmektedir.	- Bireylerin kendi kendilerini yönetmesi beklenmekte ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasından tüm takım sorumlu tutulmaktadır.
- Yöneticiler iş sonuçlarından ve başarı sağlanması için gidilecek yönün belirlenmesinden sorumludurlar.	- Yöneticiler, çalışanların ihtiyaç duydukları kaynakları ve eğitimi sağlamakta, onları takım ruhu içinde çalışmalarını konusunda teşvik etmektedir.
- Yakından ve sıkı kontrollere ihtiyaç duyulmaktadır çünkü çalışanların motive edilmesi gerekmektedir.	

**Kaynak:** Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 31.

Personelin güçlendirildiği örgüt yapılarının oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanmasında; güçlendirilmiş liderler, çalışanlar, faaliyetler ve örgüt kültürü ile örgüt yapısı, stratejileri, sistemler, iş yapma usulleri, paylaşılan değerler gibi temel faktörlerin uyumlaştırılması gerekmektedir (Lin, 2002: 12). Söz konusu ilişki, Tablo 2.4'deki gibi ifade edilebilir (Demiral, 2008):

**Tablo 2.4: Personelin Güçlendirildiği Bir Örgüt Yapısı**

PERSONEL GÜÇLENDİRME YEDİ FAKTÖRÜ	GÜÇLENDİRİLMİŞ LİDERLER GÜÇLENDİRİLMİŞ FAALİYETLER	GÜÇLENDİRME KÜLTÜRÜ GÜÇLENDİRİLMİŞ ÇALIŞANLAR
Paylaşılan Değerler	-Mükemmellik. -İnsan odaklılık.	-Güven ve destek. -İşletme içi gelişim. -Akılcı risk alma.
Strateji	-Vizyon belirleme. -Rol modelleme.	
Yapı	-Kendi kendine yöneten iş takımları, yatay yapılar.	
Sistem	Güç paylaşımı, hızlı bilgi akışı, uygun ödüller, çalışanların sürekli gelişimi ve amaçların uyumlaştırılması.	
İş Yapma Yöntemleri	-Saptanan iş standartları. -Liderlerin yönlendirilmesi.	
Temel Beceriler	-Kendi kendine yönetme. -Çalışanların gelişimini sağlama. -İletişim becerileri.	-Takım ruhu. -Problem çözme becerileri. -İletişim becerileri.
Personel		-Yetkilendirilmiş. -Birbirine bağlı. -Sürekli öğrenme.

**Kaynak:** Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 32.

Yukarıda yer alan Tablo 2.4'deki tüm faktörler birbirini etkilemektedir. İşletme içerisinde güçlendirilmiş olan liderler, işletme kültürünün oluşturulmasında, çalışanların kendi kendilerini yönetmelerine yardımcı olmaktadır (Lin, 2002: 3). Güçlendirilmekte olan faaliyetler; liderlerin sahip oldukları azmi ve kararlılığı ortaya koymakta, işletmenin güçlendirme kültürünü ortaya çıkarmakta, çalışanların işletme içerisinde kendilerini geliştirmelerine fırsat vermektedir (Lin, 2002; Demiral, 2008).

Personelin güçlendirildiği işletmelerde süreçler, kalite, müşteri geribildirim ve olaylar ile ilgili bilgiler, yapılacak işlerle ilgili karar verme ve uygulama gücü ile başarılı iş sonuçlarına ulaşılması durumunda verilen ödüller doğru bir şekilde uyumlaştırıldığında; personel güçlendirme, yüksek kalitede mal ve hizmetin üretilmesine, düşük personel devir hızının sağlanmasına ve daha etkin karar verme ve problem çözme tekniklerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Paul vd., 2000: 473).

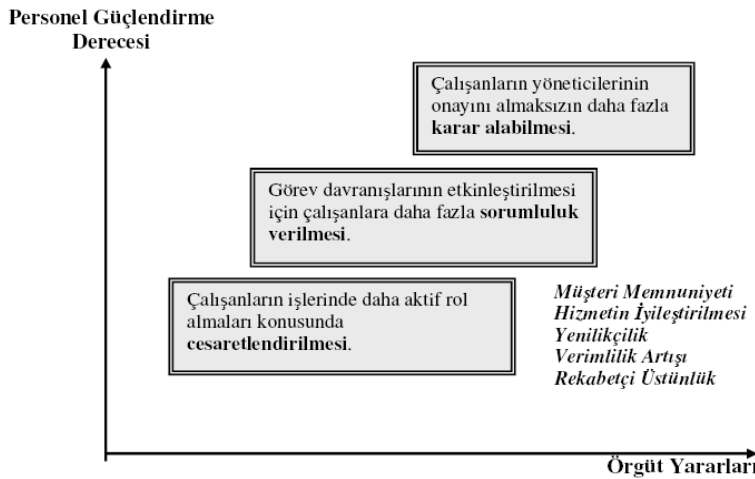
İşletmenin olumlu veya olumsuz elde edeceği iş sonuçları, işgörenlerin işletme içerisinde göstermiş oldukları performans ile ilişkilidir. İşin gereklerini yerine getirmeye uygun olmayan işgörenler; işletme içerisinde yapacak oldukları işlerde ve verecek oldukları kararlarda işletmenin zarar görmesine neden olabilecektir (Demiral, 2008). Fakat işin gereklerine sahip olan işgörelere yetki ve sorumluluk verildiğinde, işgörenin ihtiyaç

duyacak olduğu eğitim ve kaynakların yöneticiler tarafından desteklenmesi işletme için fayda sağlayacaktır (Demiral, 2008).

Güçlendirilmiş işletmelerin geneline bakıldığında, rekabet avantajı kazandırdığı ve iyi bir müşteri hizmeti sağladığı görülmektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007). Güçlendirilmiş personel, kararlara daha fazla katılımında bulunacak ve çalışırken daha istekli olacaklardır; bu durum işletmenin değişimlere kolayca uyum göstererek rekabet avantajı sağlamasına neden olmaktadır (Doğan, 2006: 175). Modern hizmet işletmeleri müşterilerin isteklerine hızlı ve etkili cevap veren çalışanların genel özelliklerine bakıldığında güçlendirilmiş oldukları görülmektedir (Akın, 2010).

Yani özetle personel güçlendirme, işletme kültürüne yerleştikçe çalışanlar daha fazla güçlenecek, buna bağlı olarak işletmede etkinlik ve başarı artışı sağlanmış olacaktır. Bu ilişki, Şekil 2.4’de aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Demiral, 2008: 32-33).

#### Şekil 2.4: Personel Güçlendirme Derecesi ve Örgüt Yararı Arasındaki İlişki



**Kaynak:** Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 33.

İşletme çevreleri üzerinde güçlendirmenin olumlu sonuçlar ortaya koyduğunu ifade eden Thomas ve Velthouse (1990), teorik güçlendirme modelini ileri sürmüştür. Bu nedenle işletme çevresinin getirmiş olduğu zorluklar, fırsatlar, kişisel algılar ve davranışlar açısından bir analiz ortaya koymaktadır. Bürokratik sistemin hâkim olduğu ortamlarda çalışanlar pasif düşünce hareketlerine neden olurken, personel güçlendirmenin hâkim olduğu işletmelerde çalışanların bireysel düşünce ve davranışlarına değer verildiği

görülmektedir (Çöl, 2004; Akgün, 2015). Özetle personel güçlendirmenin işletmeye sağlayacağı faydalar, aşağıdaki şekilde yinelenabilir (Karakaş, 2014):

- İş verimliliğinin yükselmesi,
- Çalışanlar üstlendikleri sorumlulukları yerine getirirken belli bir sürede ve en iyi şekilde yerine getirmektedirler,
- Çalışanlar, işin gereklerini yerine getirirken daha fazla inisiyatif alarak sorumluluk bilincine sahip olurlar,
- İş birliğinin yüksek oluşu ve takım çalışması,
- Personelin yaptığı işten tatmin olma düzeyinin yükselmesi,
- İşletme yöneticilerine, daha önemli işlerini gerçekleştirebilmek için daha fazla zaman bırakması (strateji belirleme, vizyon, rekabette farklılık oluşturacak yenilikçi kararların alınabilmesi gibi etmenlerin gerçekleşmesi için),
- İşletmede maliyet tasarrufu sağlama,
- Rekabet avantajı sağlama,

Sonuç olarak tüm bu literatür bilgileri gösteriyor ki; işletmelerde katılımın ön planda tutulması, çalışanların özgüvenlerinin yükselmesine ve işletme ile bütünleşmesine katkı sağlamaktadır (Çöl, 2004; Akgün, 2015). Bu durum personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydaların daha net olarak görülebileceği bir ortamın oluşmasına imkân tanımaktadır. Güçlendirmenin uygulandığı ve işletmeye faydanın sağlandığı bir örgütlenme; verimlilik, motivasyon, takım ruhu, sorumluluk alma, güven ortamının oluşması, yetki devri, açık iletişim ortamının oluşması, kararların alınmasında ve uygulanmasındaki fikirlerin önemsenmesi konularında daha avantajlı hale gelecektir denebilir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM VE UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın konusu ve amacı, araştırmanın kapsamı ve sınırları, araştırmanın hipotezleri, araştırma yöntemi, verilerin analizi ve yorumlanması, bulgular ve yorum başlıklarına yer verilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Günümüzde bilgiye dayalı örgütlerde çalışanlar, işletmeye bağlılığın sağlanmasında ve işletmeye faydalı olmada önem taşımaktadır. Bu nedenle bu araştırmanın konusu, personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydaların Trabzon ili Ortahisar ilçesinde yer alan mimarlık ofislerindeki çalışanlar üzerinden yapılan bir uygulama yoluyla belirlenmesidir. Araştırmanın amacı ise, personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydaların demografik özelliklere göre farklılığının ortaya konmasıdır. Bu bağlamda araştırma, Trabzon Ortahisar da yer alan mimarlık ofislerindeki personel güçlendirmenin irdelenmesi açısından ilk örnek olması yönüyle literatür için önemli bir katkıdır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırmanın evrenini Trabzon ili Ortahisar ilçesinde yer alan mimarlık ofislerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Trabzon ili Ortahisar ilçesinde Mimarlar Odası'na kayıtlı 78 mimarlık ofisi olduğu saptanmıştır. Araştırma Trabzon ili Ortahisar ilçesindeki mimarlık ofislerinde görev yapan ve rassal olarak seçilen 146 çalışan ile sınırlandırılmaktadır.

#### 3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Belirlenen amaç ve kapsam doğrultusunda test edilmeye çalışılacak olan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Araştırma grubundaki çalışanların cinsiyetlerine göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

Hipotez 2: Araştırma grubundaki çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

Hipotez 3: Araştırma grubundaki çalışanların medeni durumlarına göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

Hipotez 4: Araştırma grubundaki çalışanların eğitimlerine göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

Hipotez 5: Araştırma grubundaki çalışanların pozisyonuna göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

Hipotez 6: Araştırma grubundaki çalışanların yaşlarına göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

Hipotez 7: Araştırma grubundaki çalışanların çalışma şekline göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

Hipotez 8: Araştırma grubundaki çalışanların mesleğine göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

Hipotez 9: Araştırma grubundaki çalışanların kıdemlerine (şu andaki görevli olduğu işteki çalışma süresi) göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

### **3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, evreni ve örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve aracı başlıklarına yer verilmiştir.

#### **3.4.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma nicel bir araştırmadır ve tarama modelidir. Tarama modelleri, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu ya da gerçekliği olduğu gibi araştırarak açıklamayı hedeflemektedir (Karasar, 2009). Anket çalışması da bu yollardan biridir. Anket çalışması yoluyla personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydalar elde edilen veriler doğrultusunda değerlendirilmeye çalışılmıştır.

#### **3.4.2. Evren ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evrenini Trabzon ili Ortahisar ilçesindeki mimarlık ofislerindeki çalışanlardır. Buna göre evren, Trabzon ili Ortahisar ilçesindeki 78 ofiste görev yapan 233 çalışanlar olarak belirlenmiştir. Örneklem ise, anket için görüşülen ve ulaşılabilen 146 çalışandır. Bu nedenle araştırmanın örnekleminin 146 çalışan grubu oluşturmaktadır.

Bu bağlamda toplamda 146 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırmalar genellikle örneklem üzerinde yapılmaktadır ve ilgili evren çerçevesinde genellenmektedir.

Evrendeki eleman sayısı biliniyorsa formül:

$$n = N t^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$$

Güvenilirlik düzeyi %95 olarak alınmış, d: 0,05; t: 1,96; araştırma hipotezinin her koşulda eşit olasılıkla gerçekleşeceği varsayımından yola çıkarak p ve q değerlerinin her ikisi de 0,5 olarak kabul edilerek N= 233 için, n =145,26 olarak bulunmuştur. Bu bulgular sonucunda örneklem olarak 146 çalışanın görüşleri değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.4.3. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi**

Araştırmanın nicel olduğundan dolayı, veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında kullanılan anket formu, yüz yüze görüşmeler yoluyla uygulanmıştır. Veri toplama, üç ölçme aracından oluşmaktadır.

Ölçme aracının birinci bölümünde demografik özellikler yer almaktadır. İkinci bölümde çalışanlara yönelik işletmeyle ilgili 3 soru bulunmaktadır. Bu sorular; personel sayısı, işletmenin ömrü ve personel güçlendirmenin en önemli faydanın tespitine yöneliktir. Ölçme aracının üçüncü bölümünde personel güçlendirme düzeyine yönelik 30 soru bulunmaktadır. Bu sorular personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydaların belirlenmesine yönelik tespitlerde bulunmaktadır. Bu ölçme aracının puanlanması 5'li Likert tarzında yanıtların önem derecesine göre; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum olarak uygulanmıştır. Bu bölümdeki sorular, personel güçlendirme düzeyinin işletmeye sağladığı faydaların analizini içermektedir.

Anket formu; Spreitzer'in (1995) psikolojik güçlendirme ölçeğinden, Tuğba Demir'in (2013) yüksek lisans tezinde yer alan anket sorularından ve Nazlı Müdü'tün (2009) yüksek lisans tezinde yer alan anket sorularından yararlanılarak oluşturulmuştur.

### **3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI**

Anket yöntemi ile elde edilen veriler toplanarak, SPSS 12.0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde izlenen yol ise şu şekildedir:

Örnekleme oluşturan çalışanların demografik bilgiler ölçeğinde, işletmeyle ilgili bilgiler ölçeğinde ve personel güçlendirme düzeyi ölçeğinde elde edilen bulguları için frekans analizi uygulanmıştır. Frekans analizi, bir ya da daha çok değişkene ait değerlerin özelliklerini betimlemek amacıyla elde edilen verileri sayı ve yüzde olarak tablo haline getirmek için frekans analizi kullanılmaktadır. Elde edilen bulgular yüzde (%) tabloları-grafikleri ve frekans (f) tabloları haline getirilerek ifade edilmektedir.

Örnekleme oluşturan kişilerden elde edilen verilerin sonucunda araştırmanın alt problemlerine ilişkin verilen çözümlenmesinde; “Mann-Whitney U” testi ve “Kruskal Wallis-H” varyans analizi,  $p < 0,05$  önemlilik düzeyinde kullanılmıştır. Bu tercihin nedeni, personel güçlendirme düzeyi ölçeğinde yapılan normallik testi sonuçlarına göre, elde edilen verilerin homojen dağılım göstermemesidir.

Mann-Whitney sınaması tekniği, iki bağımsız örnek kütlelerin aynı ana kütlede aynı ortalamaya veya ortancaya sahip farklı ana kütlede gelip gelmediğinin, bir başka anlatımla örnek kütlelerin farklı olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan bir tekniktir. İki örnek kütle için gözlemlerin karşılaştırılmasında en yaygın olarak kullanılan sınaması tekniğidir. t-parametrik sınaması tekniğinin gerekli olan varsayımlarından kuşku duyulduğunda yani karşılaştırılacak serilerin normal dağılıma sahip olduğuna dair kuşku duyulduğunda ve varyanslarının eşit olmadığı durumda veya ölçümlerin zayıf olması durumunda alternatif olarak kullanılır. Mann-Whitney U tekniğinin gerektirdiği tek şey, birbiriyle karşılaştırılacak iki ana kütlede örnek kütlelerin tesadüfi örnekleme yöntemiyle ve birbirinden bağımsız olarak seçilmesidir (Tekin, 2006: 168-169).

Kruskal Wallis varyans sınaması tekniği, parametrik sınaması tekniklerinden tek yönlü varyans çözümlemesi yerine kullanılacak bir tekniktir. Bağılantısız n sayısındaki örnek kütlelerin farklı ana kütlelerden gelip gelmediğinin sınanmasında kullanılan bir tekniktir. Mann-Whitney tekniği farklı iki ana kütlede elde edilen örnek kütlelerin karşılaştırılmasında kullanılırken, Kruskal-Wallis tekniği üç veya daha fazla ana kütlede elde edilen örnek kütlelerin karşılaştırılmasında kullanılmaktadır.

Ana kütle normal dağılıma sahip değilse, veriler sıralı ölçekle ölçülüyorsa, bu duruma uygun teknik Kruskal Wallis Sınaması İstatistik tekniğidir. Burada aranan koşul, ana kütlede seçilecek örnek kütlelerin bağımsız olmasıdır.

Bu tekniğin uygulanabilmesi için yapılacak işlemler şunlardır:

1. Tüm örnek değerler birleştirilmeli.
2. Birleştirilmiş veriler küçükten büyüğe sıralanmalı.
3. Tüm sıralanmış 1'den başlayarak sıraya konulmalıdır (Tekin, 2006: 174-175).

Veri sayısal, olarak belirtilen süreksiz bir değişken olarak ölçümle belirtildiği ve denek sayısı da yeterli olduğu halde parametrik varsayımları yerine getiremediği durumlarda “One Way-ANOVA Varyans Analizi” yerine “Kruskal Wallis-H” varyans analizi kullanılmaktadır. Veri ölçümle belirtildiği ve denek sayısı da yeterli olduğu halde parametrik varsayımlarını yerine getirmediği durumlarda “iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi” yerine kullanılacak en güçlü test “Mann-Whitney U” testidir (Şahin, 1999: 59-60).

### **3.6. BULGULAR VE YORUM**

Araştırmanın bu bölümünde örneklem grubuna ait demografik özelliklere, işletmeyle ilgili bilgilerin açıklanmasına ve araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

#### **3.6.1. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan personel güçlendirme düzeyi ölçeğine puanlama yolu ile ölçülen ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

Cronbach's Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

**Tablo 3.1: Ölçeğin Geçerlilik / Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha	N
Personel Güçlendirme Düzeyi Ölçeği	0,936	30

Tablo 3.1’de örneklem grubuna uygulanan personel güçlendirme düzeyi ölçeğinin güvenilirlik analizinin sonuçları verilmiştir. Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, personel güçlendirme düzeyi ölçeğinin güvenilirliğinin  $\alpha=0,936$  olduğu sonuçların yüksek derecede güvenilir olduğu ve dolayısıyla bu değerlerin araştırma için yeterli olduğu görülmektedir.

### 3.6.2. Frekans Tablolarının Yorumlanması

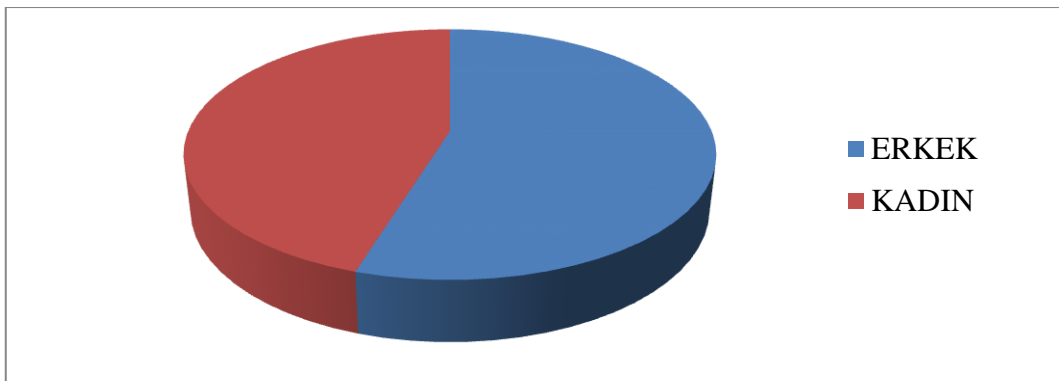
Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan I. bölümdeki demografik özellikler, II. bölümdeki işletme ile ilgili bilgiler ve III. bölümdeki ölçeklere ait yargılar toplu frekans dağılım tabloları ve grafikler oluşturulup yorumlanmıştır.

**Tablo 3.2: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişkenine Ait Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	80	54,8
Kadın	66	45,2
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.2’de araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde; 80’ni (%54,8) erkek, 66’sı (%45,2) kadın toplamda 146 çalışan olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırmaya göre işyerlerinde görev alan çalışanların çoğunluğunu erkek çalışanların oluşturduğu söylenebilir.

**Şekil 3.1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişkenine Ait Dağılımı**

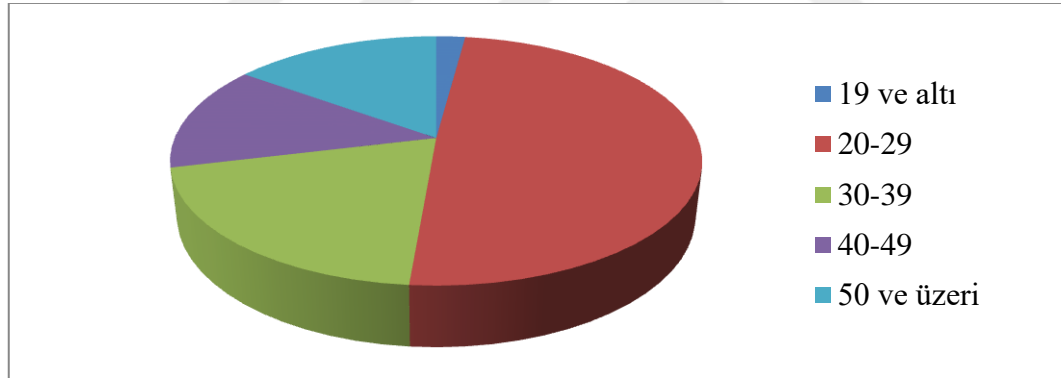


**Tablo 3.3: Araştırmaya Katılanların Yaş Değişkenine Ait Dağılımı**

Yaş	Frekans	%
19 ve altı	3	2,1
20-29	72	49,3
30-39	29	19,9
40-49	20	13,7
50 ve üzeri	22	15,1
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.3’de araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre incelendiğinde, büyük bir çoğunluk olarak 72’si (%49,3) 20-29 yaş grubunu oluşturmaktadır. Kalan %50,7’lik bölümün 29’u (%19,9) 30-39 yaş grubu, 22’si (%15,1) 50 ve üzeri yaş grubu, 20’si (%13,7) 40-49 yaş grubu ve son olarak 3’ü (%2,1) 19 ve altı yaş grubu olarak toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

**Şekil 3.2: Araştırmaya Katılanların Yaş Değişkenine Ait Dağılımı**

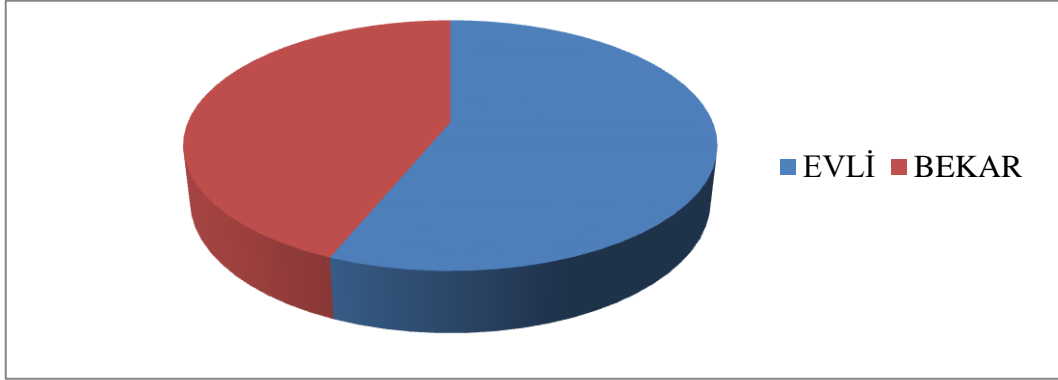


**Tablo 3.4: Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Değişkenine Ait Dağılımı**

Medeni Durum	Frekans	%
Evli	82	56,2
Bekâr	64	43,8
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3,4’de araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkenine göre incelendiğinde; 82’si (%56,2) evli, 64’ü (%43,8) bekâr toplamda 146 çalışan olduğu saptanmıştır. Araştırmamıza göre işyerlerinde görev alan çalışanların medeni durum değişkeni incelendiğinde çoğunluğunu evli çalışanların oluşturduğu söylenebilir.

**Şekil 3.3: Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Değişkenine Ait Dağılımı**

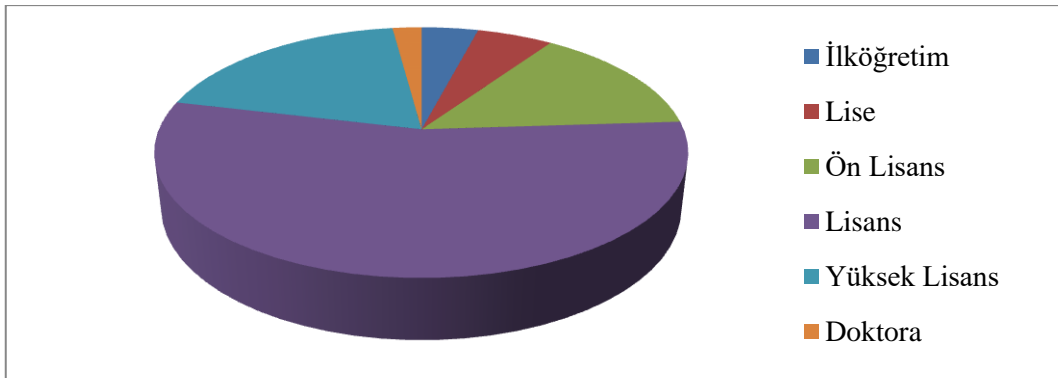


**Tablo 3.5: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkenine Ait Dağılım**

Eğitim Durumu	Frekans	%
İlköğretim	6	4,1
Lise	8	5,5
Ön Lisans	21	14,4
Lisans	80	54,8
Yüksek Lisans	28	19,2
Doktora	3	2,1
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3,5’de araştırmaya katılanların eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde büyük bir çoğunluğunu yani 80’ni (%54,8) lisans mezunu grubu oluşturmaktadır. Kalan %45,2’lik bölümün 28’i (%19,2) yüksek lisans mezunu, 21’ri (%14,4) ön lisans mezunu, 8’i (%5,5) lise mezunu, 6’sı (%4,1) ilköğretim mezunu ve son olarak 3’ü (%2,1) doktora mezunu olan toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

**Şekil 3.4: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkenine Ait Dağılım**



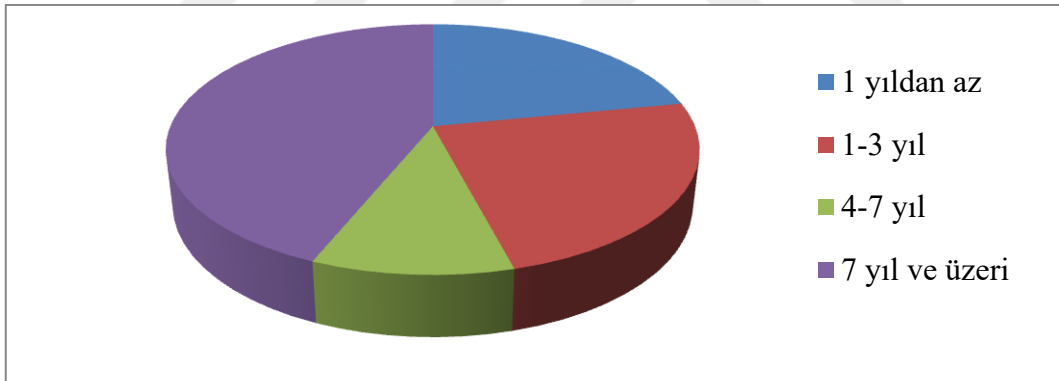


**Tablo 3.6: Araştırmaya Katılanların Halen Görev Almakta Olduğu İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Dağılım**

Çalışma Süresi	Frekans	%
1 yıldan az	32	21,9
1-3 yıl	35	24,0
4-7 yıl	15	10,3
7 yıl ve üzeri	64	43,8
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.6’da araştırmaya katılanların çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde büyük bir çoğunluğunu yani 64’ü (%43,8) işletmede 7 yıl ve üzeri süre ile çalışmaktadır. Kalan %56,2’lik bölümün 35’i (%24,0) 1-3 yıl süre ile çalışanlar, 32’si (%21,9) 1 yıldan az süre çalışanlar ve son olarak 15’i (%10,3) 4-7 yıl süre ile toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

**Şekil 3.5: Araştırmaya Katılanların Halen Görev Almakta Olduğu İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Dağılım**

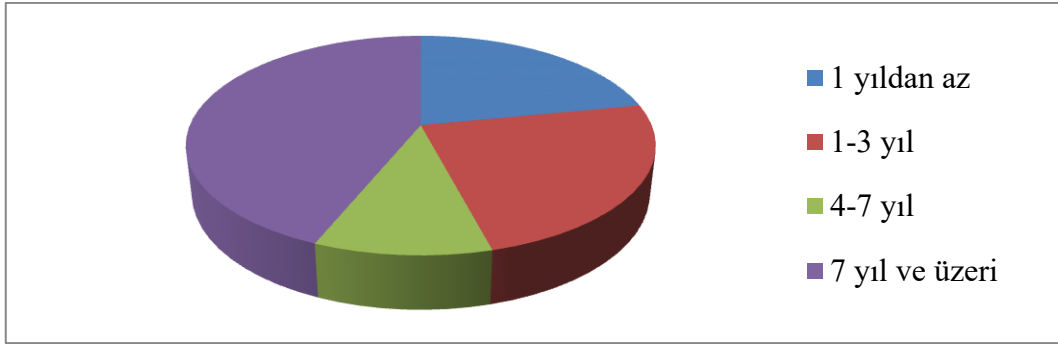


**Tablo 3.7: Araştırmaya Katılanların Kıdem (Şu Anda Görevli Olduğu İşteki Çalışma Süresi) Değişkenine Ait Dağılım**

Kıdem	Frekans	%
1 yıldan az	32	21,9
1-3 yıl	35	24,0
4-7 yıl	15	10,3
7 yıl ve üzeri	64	43,8
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.7’de araştırmaya katılanların kıdem değişkenine göre incelendiğinde büyük bir çoğunluğunu yani 64’ (%43,8) işletmede 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlar çalışmaktadır. Kalan %56,2’lik bölümün 35’i (%24,0) 1-3 yıl kıdeme sahip çalışanlar, 32’si (%21,9) 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlar ve son olarak 15’i (%10,3) 4-7 yıl kıdeme sahip toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

**şekil 3.6: Araştırmaya Katılanların Kıdem (şu Anda Görevli Olduğu İşteki alışma Süresi) Değişkenine Ait Dağılım**

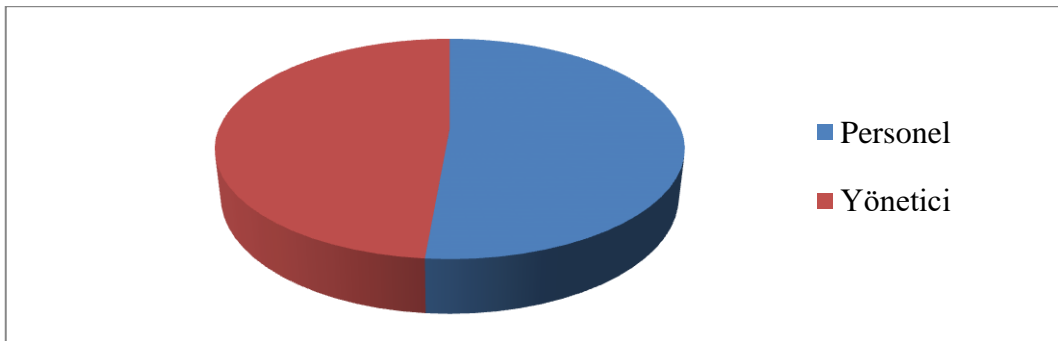


**Tablo 3.8: Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Pozisyon Değişkenine Ait Dağılım**

Pozisyon	Frekans	%
Personel	75	51,4
Yönetici	71	48,6
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.8’de araştırmaya katılan çalışanların işyerindeki pozisyon değişkenine ait dağılım incelendiğinde; 75’i (%51,4) personel olarak çalıştığını, 71’ri (%48,6) yönetici olarak toplamda 146 çalışan olduğu saptanmıştır. Araştırmamıza göre işyerlerinde görev alan çalışanların çoğunluğunu personel olduğu söylenebilir.

**şekil 3.7: Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Pozisyon Değişkenine Ait Dağılım**

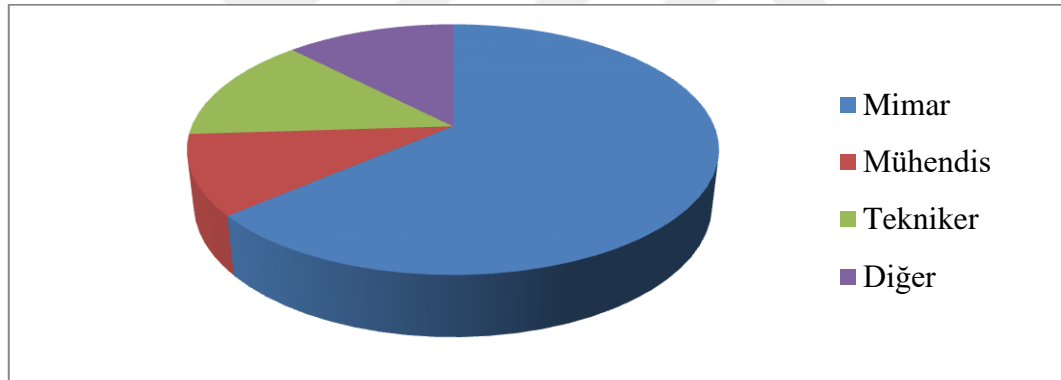


**Tablo 3.9: Araştırmaya Katılanların Meslek Değişkenine Ait Dağılım**

Meslek	Frekans	%
Mimar	93	63,7
Mühendis	15	10,3
Tekniker	20	13,7
Diğer	18	12,3
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.9’da araştırmaya katılanların meslek değişkenine göre incelendiğinde büyük bir çoğunluğunu yani 93’ü (%63,7) işletmede mimar olarak görevini sürdürmektedir. Kalan %36,3’lük bölümün 20’si (%13,7) tekniker olarak görev almakta, 18’i (%12,3) diğer meslek grubu olarak görev almakta ve son olarak 15’i (%10,3) işletmede mühendis olarak toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

**Şekil 3.8: Araştırmaya Katılanların Meslek Değişkenine Ait Dağılım**

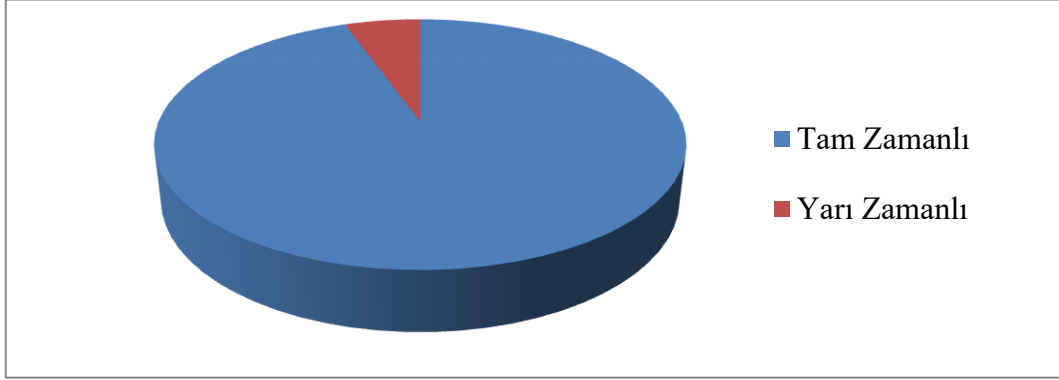


**Tablo 3.10: Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Çalışma Şekli Değişkenine Ait Dağılım**

Çalışma Şekli	Frekans	%
Tam Zamanlı	138	94,5
Yarı Zamanlı	8	5,5
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.10’da araştırmaya katılan çalışanların işyerindeki çalışma şekli değişkenine göre incelendiğinde; 138’i (%94,5) tam zamanlı olarak çalıştığını, 8’i (%5,5) yarı zamanlı olarak toplamda 146 çalışan olduğu saptanmıştır. Araştırmamıza göre işyerlerinde görev alan çalışanların çoğunluğunu tam zamanlı çalışma şekli oluşturduğu söylenebilir.

**Şekil 3.9: Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Çalışma Şekli Değişkenine Ait Dağılım**



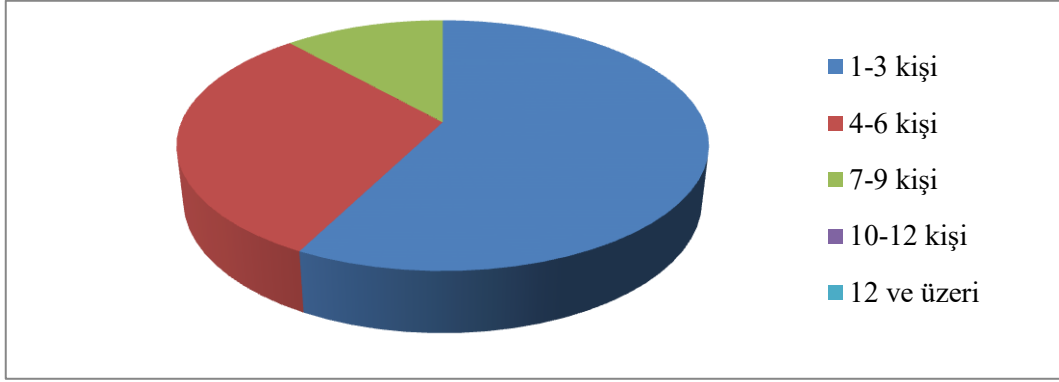
Araştırmamızın ikinci bölümde işletmeyle ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümde yer alan sorular çalışanlar tarafından cevaplandırılması istenilmiştir.

**Tablo 3.11: İşletmede Çalışan Personel Sayısı Değişkenine Ait Dağılım**

Personel Sayı	Frekans	%
1-3	84	57,5
4-6	45	30,8
7-9	17	11,6
10-12	0	0,0
12 ve üzeri	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.11’de araştırmaya katılanların personel sayısı değişkenine göre incelendiğinde büyük bir çoğunluğunu yani 84’ü (%57,5) işletmede 1-3 kişi olarak çalışmaktadır. Kalan %42,5’lik bölümün 45’i (%30,8) 4-6 kişi olarak çalışmakta, 17’si (%11,6) 7-9 kişi olarak toplamda 146 çalışan olduğu saptanmıştır. İşletmede 1-3 kişilik çalışma gruplarına sıklıkla karşılaşılrken işletmelerde 10-12 ve 12 ve üzeri kişilik çalışma grubuna hiç rastlanmamış olduğunu söylenebilir.

**Şekil 3.10: İşletmede Çalışan Personel Sayısı Değişkenine Ait Dağılım**

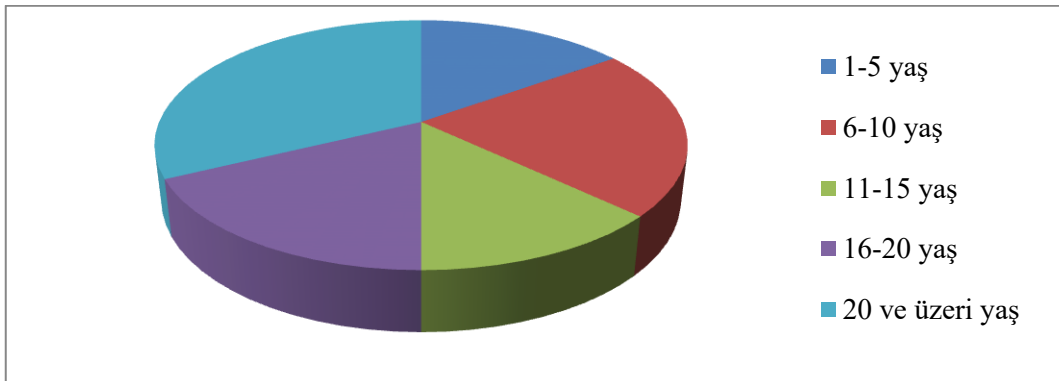


**Tablo 3.12: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yaşına Ait Dağılım**

İşletme Yaşı	Frekans	%
1-5	22	15,1
6-10	32	21,9
11-15	19	13,0
16-20	26	17,8
20 ve üzeri	47	32,2
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.12’de araştırmaya katılanların işletmelerin yaşı incelendiğinde büyük bir çoğunluğunu yani 47’si (%32,2) 20 ve üzeri yaşa sahip işletmeler oluşturmaktadır. Kalan %67,8’lik bölümün 32’si (%21,9) 6-10 yaşında olan işletmeler, 26’sı (%17,8) 16-20 yaşında olan işletmeler, 22’si (%15,1) 1-5 yaşında olan işletmeler son olarak 19’zu (%13,0) 11-15 yaşında olan toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

**Şekil 3.11: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yaşına Ait Dağılım**



Araştırmanın ikinci bölümüne katılan çalışanların personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı en önemli faydasının hangisi olduğunu ifade etmesi istenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların vermiş olduğu yanıtlar tablo 3.13’de detaylı bir biçimde görülmektedir.

**Tablo 3.13: Araştırmaya Katılan Çalışanların Personel Güçlendirmenin En Önemli Faydası Yargısına Ait Dağılım**

Yargılar	Frekans	%
Esnek bir çalışma ortamının oluşturulması.	14	9,6
İşletmemizde bulunan tüm bilgilerin açık ve kolay ulaşılabilir olması.	22	15,1
Çalışanlara öğrenme ortamı oluşturularak kendilerini eğitime fırsatının verilmesi.	15	10,3
Açık bir iletişim ortamının yapılanması.	29	19,9
Kararların alınmasında ve uygulanmasında ortak hareket edilmesi.	22	15,1
Çalışanlara güvenin artması.	15	10,3
Sorumluluğun ortak olması.	11	7,5
Çalışanların müşteri ihtiyaçlarına anında cevap verebilmesi.	18	12,3
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.13’de Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunu yani %19,9’luk kısmı “Açık bir iletişim ortamının yapılanması” görüşünü oluşturduğu söylenebilir. Kalan %80,1’lik bölümün %15,1’lik kısmını “İşletmemizde bulunan tüm bilgilerin açık ve kolay ulaşılabilir olması” görüşü oluştururken aynı yüzdeler dilime sahip olan %15,1’lik kısmı “Kararların alınmasında ve uygulanmasında ortak hareket edilmesi” görüşünü oluşturduğunu, %12,3’lük kısmı “Çalışanların müşteri ihtiyaçlarına anında cevap verebilmesi” görüşü oluştururken, %10,3’üne “Çalışanlara öğrenme ortamı oluşturularak kendilerini eğitime fırsatının verilmesi” görüşünü oluştururken aynı yüzdeler dilime sahip olan %10,3’üne “Çalışanlara güvenin artması” görüşünü oluştururken, %9,6’lık kısmı “Esnek bir çalışma ortamının oluşturulması” görüşü oluştururken, son olarak %7,5’lik kısım “Sorumluluğun ortak olması” cevabı çalışanlar tarafından verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı en önemli faydasına vermiş olduğu cevaplar arasında en büyük yüzde dilimine sahip olan fayda “Açık bir iletişim ortamının yapılanması” cevabını çalışanların %19,9’unu kapsamakta olduğu görülmektedir. Çalışanların ortak olarak vermiş olduğu açık bir iletişim ortamının yapılanması cevabı; işletmenin bulunduğu koşullar hakkında ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olan, işletme içerisinde verimli ve faydalı olunmak isteniyorsa etkili bir iletişim ortamının olması gerektiğini düşünen çalışanların görüşünü oluşturmaktadır.

Açık bir iletişim ortamı ile çalışanların bilgiye hemen ulaştıkları ve bu bilgileri örgütün karşılaştığı veya karşılaşması muhtemel olabilecek problemler için kullanabileceklerini ifade etmektedir. Çalışanların açık bir iletişim ortamı ile kendilerini daha güçlü ve gelişime açık bir şekilde konumlandıklarını vermiş oldukları ortak cevap neticesinde ifade edilebilir.

Araştırmamızın üçüncü bölümde personel güçlendirme düzeyi ölçeği incelenmektedir. Bu bölümde yer alan yargılar çalışanlar tarafından cevaplandırılması istenilmiştir. Personel güçlendirme düzeyi ölçeğine ait yargılar toplu frekans dağılım tabloları ve grafikler oluşturulup yorumlanacaktır.

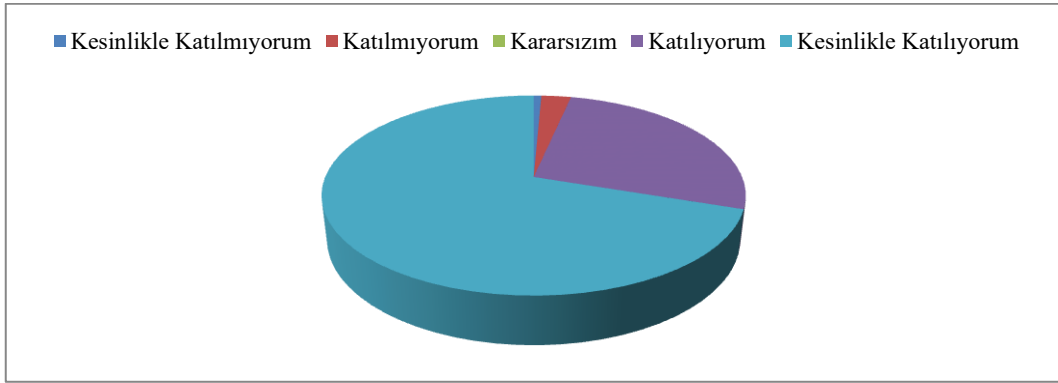
**Tablo 3.14: “Yaptığım iş benim için çok önemlidir” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
Katılmıyorum	4	2,7
Kararsızım	0	0,0
Katılıyorum	39	26,7
Kesinlikle Katılıyorum	102	69,9
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.14’de “Yaptığım iş benim için çok önemlidir” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,7’lik kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %2,7’lik kısmı katılmıyorum, %0,0’lık kısmı kararsızım, %26,7’lik kısmı katılıyorum ve son olarak %69,9’luk kısmı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “Yaptığım iş benim için çok önemlidir” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.14’de “Yaptığım iş benim için çok önemlidir” yargısına verilen %69,9 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanların yaptıkları işleri önemsemekte olduklarını kanıtlamaktadır. Çalışanların personel güçlendirme ile yaptıkları işi önemli bulmaları, yüksek oranda iş tatmini sağlayacak ve çalışanların işletme içerisinde özveri ile çalışılmalarına etki edecektir. Çalışanların personel güçlendirme ile yüksek oranda iş tatmini sağlamaları işletmelerin karlılığını ve verimliliğini yükselteceği gibi diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü de sağlayacaktır. Sonuç olarak personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yaptıkları işi önemli bulan çalışanlar, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.12: “Yaptığım iş benim için çok önemlidir” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.15: “Yaptığım iş benim için anlamlıdır” Yargısına Ait Dağılım**

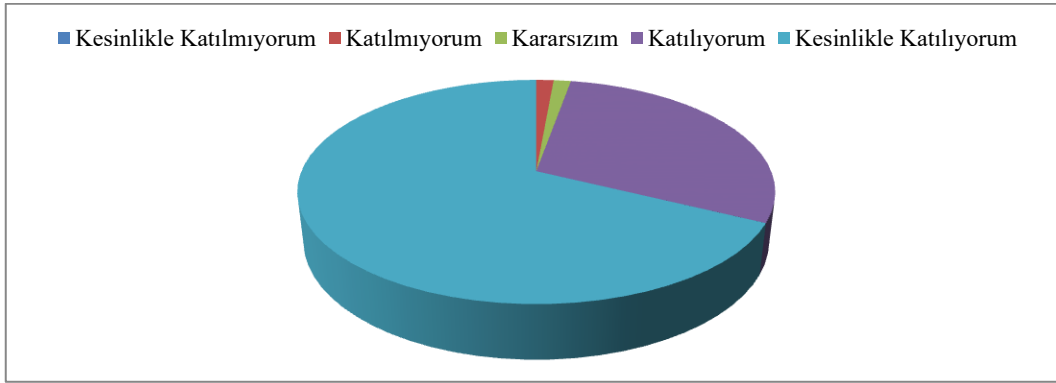
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
Katılmıyorum	2	1,4
Kararsızım	2	1,4
Katılıyorum	43	29,5
Kesinlikle Katılıyorum	99	67,8
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.15’de “Yaptığım iş benim için anlamlıdır” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,0’lık kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %1,4’lük kısmı katılmıyorum, %1,4’lük kısmı kararsızım, %29,5’lik kısmı katılıyorum ve son olarak %67,8’lik kısmı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “Yaptığım iş benim için anlamlıdır” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.15’de “Yaptığım iş benim için anlamlıdır” yargısına verilen %67,8 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanların yaptıkları işleri anlamlı bulduğunu desteklemektedir. Çalışanların personel güçlendirme ile yaptıkları işi anlamlı bulmaları, işletmeye olan bağlılıklarını artırarak özveri ile çalışılmalarını sağlayacaktır. Çalışanların personel güçlendirme ile yaptıkları işi anlamlı bulmaları, işletmelerin karlılık ve verimliliğini yükselteceği gibi diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü de oluşturacaktır. Sonuç olarak personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yaptıkları işi anlamlı bulan çalışanlar, işletmeye fayda sağlayacaktır.



**Şekil 3.13: “Yaptığım iş benim için anlamlıdır” Yargısına Ait Dağılım**



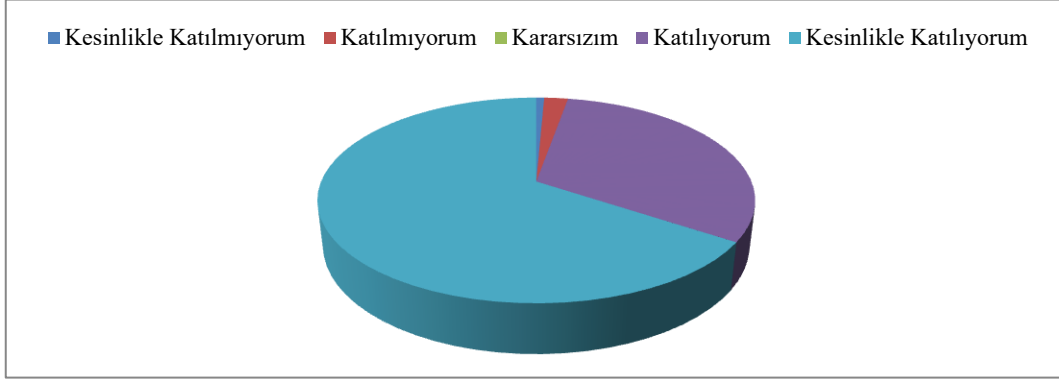
**Tablo 3.16: “İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
Katılmıyorum	3	2,1
Kararsızım	0	0,0
Katılıyorum	46	31,5
Kesinlikle Katılıyorum	96	65,8
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.16’da “İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,7’lik kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %2,1’lik kısmı katılmıyorum, %0,0’lık kısmı kararsızım, %31,5’lik kısmı katılıyorum ve son olarak %65,8’lik kısmı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.16’da “İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir” yargısına verilen %65,8 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanların işi ile ilgili yaptığı faaliyetleri anlamlı bulduğunu desteklemektedir. Çalışanların işi ile ilgili yaptıkları faaliyetleri anlamlı bulmaları yüksek oranda iş tatmini sağlayacağı gibi çalışanların işletme içerisinde özveri ile çalışılmalarını da olumlu yönde etkilemektedir. İş tatmini sağlayan çalışanlar işletmelerin, karlılığını ve verimliliğini yükselteceği gibi diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü oluşturmaktadır. Sonuç olarak personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde işi ile ilgili yaptıkları faaliyetleri anlamlı bulan çalışanlar, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.14: “İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir” Yargısına Ait Dağılım**



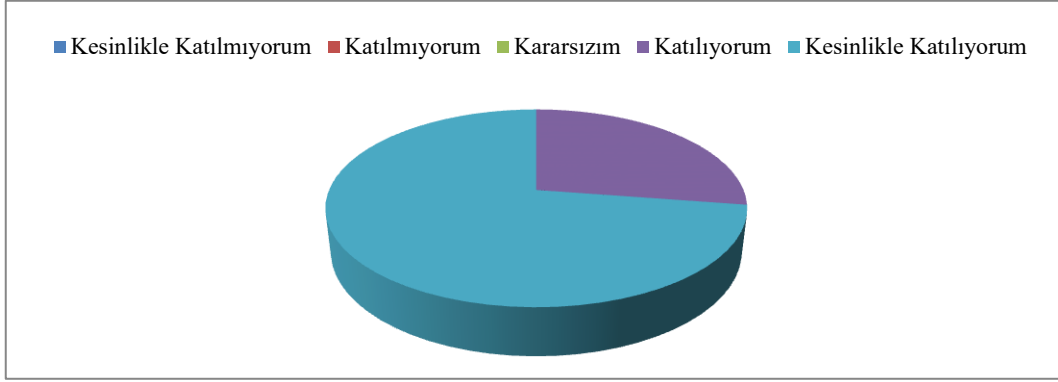
**Tablo 3.17: “İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
Katılmıyorum	0	0,0
Kararsızım	0	0,0
Katılıyorum	40	27,4
Kesinlikle Katılıyorum	106	72,6
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.17’de “İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,0’lık kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %0,0’lık kısmı katılmıyorum, %0,0’lık kısmı kararsızım, %27,4’lük kısmı katılıyorum ve son olarak %72,6’lık kısmı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.17’de “İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum” yargısına verilen %72,6 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanların, işlerini iyi yapabilmek için kendilerine ve yeteneklerine duyduğu güveni ifade etmektedir. Personel güçlendirme ile yeteneklerinin farkına varıp güven duyan çalışanlar, işletmenin faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde aktif rol alıp işletmeye hız kazandıracak oldukları söylenebilir. Sonuç olarak personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde işlerini yapmak için yeteneklerine güven duyan çalışanlar, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.15: “İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.18: “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim” Yargısına Ait Dağılım**

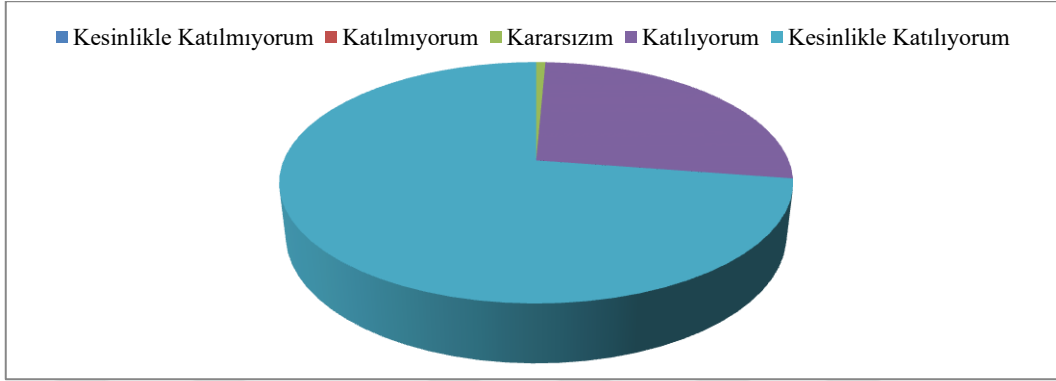
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
Katılmıyorum	0	0,0
Kararsızım	1	0,7
Katılıyorum	39	26,7
Kesinlikle Katılıyorum	106	72,6
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.18’de “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,0’lık kısmının kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %0,0’lık kısmı katılmıyorum, %0,7’lik kısmı kararsızım, %26,7’lik kısmı katılıyorum ve son olarak %72,6’lık kısmı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.18’de “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim” yargısına verilen %72,6 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanların işlerini iyi yapabilmek için kendilerine ve yeteneklerine duyduğu güveni ifade etmektedir. Personel güçlendirme ile yeterli kapasiteye sahip olduğunun farkına varan çalışanlar, işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde aktif rol alıp işletmeye karlılık, verimlilik, müşteri memnuniyeti gibi olumlu yönde faydalar sağlayacaktır. Sonuç olarak personel güçlendirmenin uygulandığı

işletmelerde işi ile ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olan çalışanlar, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.16: “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim” Yargısına Ait Dağılım**



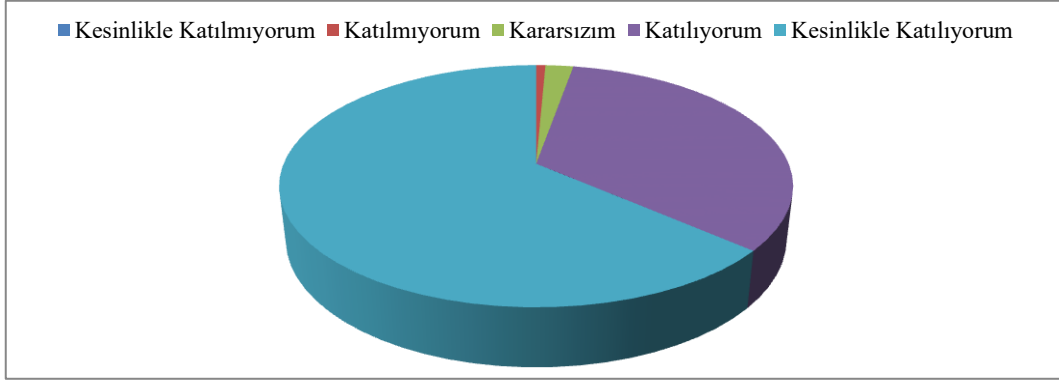
**Tablo 3.19: “İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
Katılmıyorum	1	0,7
Kararsızım	3	2,1
Katılıyorum	49	33,6
Kesinlikle Katılıyorum	93	63,7
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.19’da “İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,0’lık kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %0,7’lik kısmı katılmıyorum, %2,1’lik kısmı kararsızım, %33,6’lık kısmı katılıyorum ve son olarak %63,7’si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.19’da “İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim” yargısına verilen %63,7 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanların işlerini iyi yapabilmek için kendilerine ve yeteneklerine duyduğu güveni ifade etmektedir. Personel güçlendirme ile işi için gerekli olan becerilerini geliştiren çalışanlar, işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde aktif rol aldığını ve bunun sonucunda ise işletmeye olumlu yönde fayda sağlayacaktır.

### Şekil 3.17: “İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim” Yargısına Ait Dağılım



**Tablo 3.20: “İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim” Yargısına Ait Dağılım**

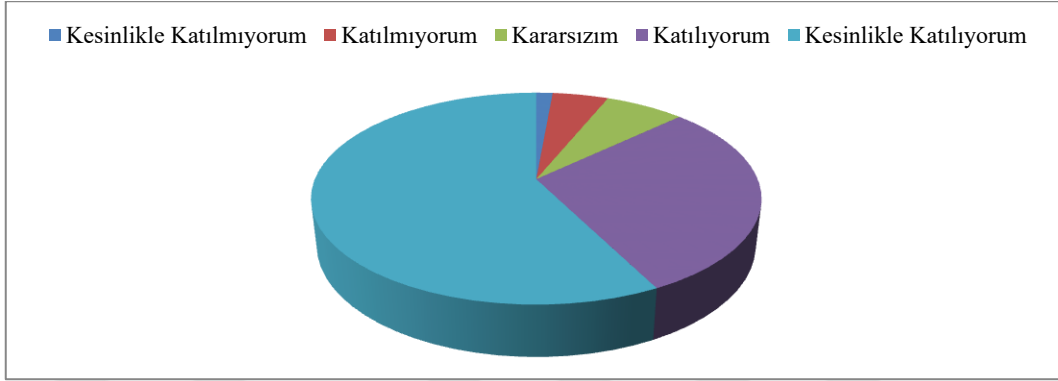
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,4
Katılmıyorum	7	4,8
Kararsızım	10	6,8
Katılıyorum	43	29,5
Kesinlikle Katılıyorum	84	57,5
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.20’de “İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %1,4’lük kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %4,8’lik kısmı katılmıyorum, %6,8’lik kısmı kararsızım, %29,5’lik kısmı katılıyorum ve son olarak %57,5’lik kısmı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.20’de “İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim” yargısına verilen %57,5 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde işleri üzerinde kontrol sahibi olup karar verme özgürlüklerini kullanan çalışanları ifade etmektedir. Personel güçlendirme ile çalışanların işlerini nasıl yapacağını belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahip olmaları işlerin daha akıcı ve hızlı ilerlemesine, işletmelerin değişimlere daha kolay uyum gösterebilmelerine ve diğer işletmelerle rekabet yarışında üstünlük kurmalarını sağlayacaktır. Personel

güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, işini nasıl yapacaklarını belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahip olan çalışanlar, işletmelere fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.18: “İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.21: “İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim” Yargısına Ait Dağılım**

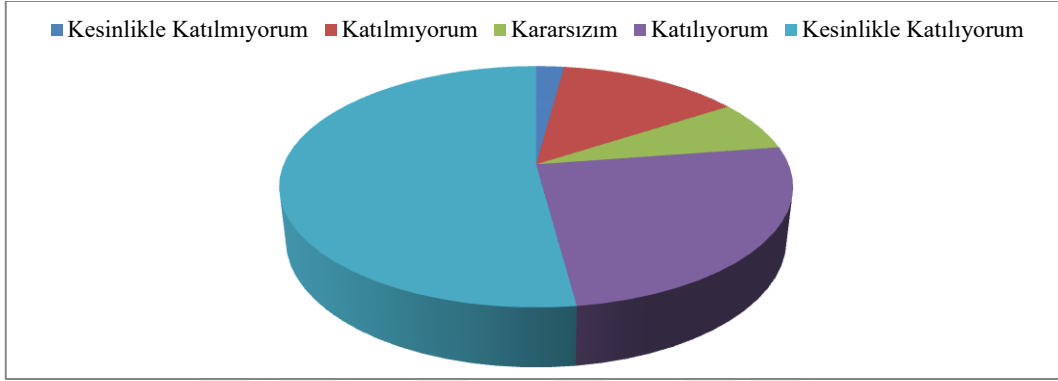
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,1
Katılmıyorum	20	13,7
Kararsızım	10	6,8
Katılıyorum	37	25,3
Kesinlikle Katılıyorum	76	52,1
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.21’de “İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %2,1’lik kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %13,7’lik kısmı katılmıyorum, %6,8’lik kısmı kararsızım, %25,3’lik kısmı katılıyorum ve son olarak %52,1’lik kısmı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.21’de “İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim” yargısına verilen %52,1 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanların, işlerini nasıl yapacakları konusunda karar verme özgürlüklerini ve işleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını ifade etmektedir. Personel güçlendirme ile

çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına kendilerinin karar vermesi, işlerin daha akıcı ve hızlı ilerlemesine, işletmelerin değişimlere daha kolay uyum gösterebilmelerine ve diğer işletmelerle rekabet yarışında üstünlük kurmalarını sağlayacaktır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde işlerin nasıl yapacaklarına karar veren çalışanlar, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.19: “İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.22: “İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim” Yargısına Ait Dağılım**

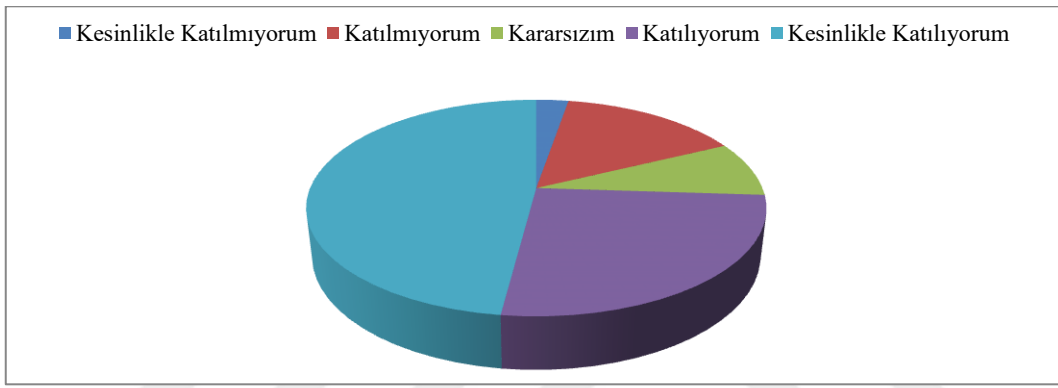
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,7
Katılmıyorum	22	15,1
Kararsızım	12	8,2
Katılıyorum	38	26,0
Kesinlikle Katılıyorum	70	47,9
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.22’de “İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %2,7’lik kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %15,1’lik kısmı katılmıyorum, %8,2’lik kısmı kararsızım, %26,0’lık kısmı katılıyorum ve son olarak %47,9’luk kısmı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.22’de “İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim” yargısına verilen %47,9 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin

uygulandığı işletmelerde çalışanların işlerini bağımsız ve özgür yapabilmek önemli fırsatlara sahip olduklarını ifade etmektedir. Personel güçlendirme ile çalışanların işlerini bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahip oluşu, işlerin daha akıcı ve hızlı ilerlemesine, işletmelerin değişimlere daha kolay uyum gösterebilmelerine ve diğer işletmelerle rekabet yarışında üstünlük kurmalarını sağlamaktadır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, işlerini özgür ve bağımsız yapmak için önemli fırsatlara sahip olan çalışanlar işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.20: “İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.23: “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,4
Katılmıyorum	10	6,8
Kararsızım	9	6,2
Katılıyorum	55	37,7
Kesinlikle Katılıyorum	70	47,9
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

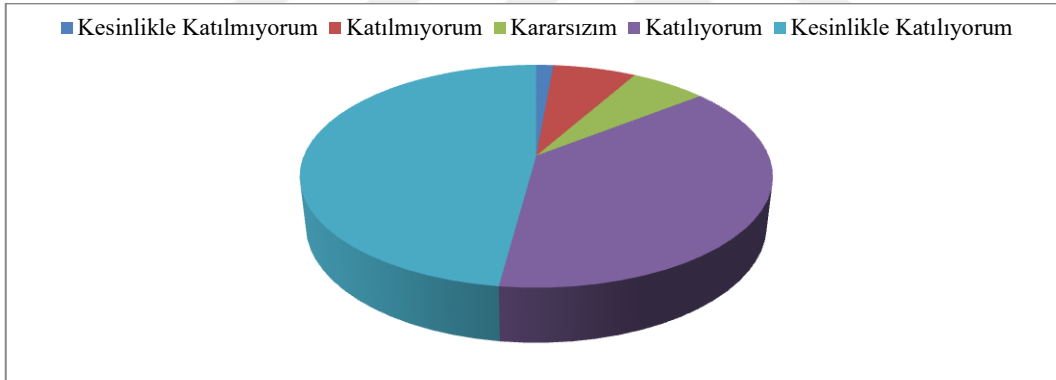
Tablo 3.23’de “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %1,4’lük kısım kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %6,8 kısım katılmıyorum, %6,2’lik kısım kararsızım, %37,7’lik kısım katılıyorum ve son olarak %47,9’luk kısım kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür”



yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.23’de “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür” yargısına verilen %47,9 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, çalışanların çalıştıkları bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkisinin fazla olduğunu desteklemektedir. Personel güçlendirme ile çalışanlar çalıştıkları bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkisinin büyük oluşu işletmede kararlara daha fazla katılmasına, söz sahibi olabilmek için daha istekli ve özverili çalışmalarını sağlayacaktır. Bu durum işletme içerisinde etkinliği ve verimliliği artırarak diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü kurlmalarını sağlayacaktır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde gerçekleşen olaylar üzerinde çalışanların etkisinin büyük oluşu, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.21: “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.24: “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim” Yargısına Ait Dağılım**

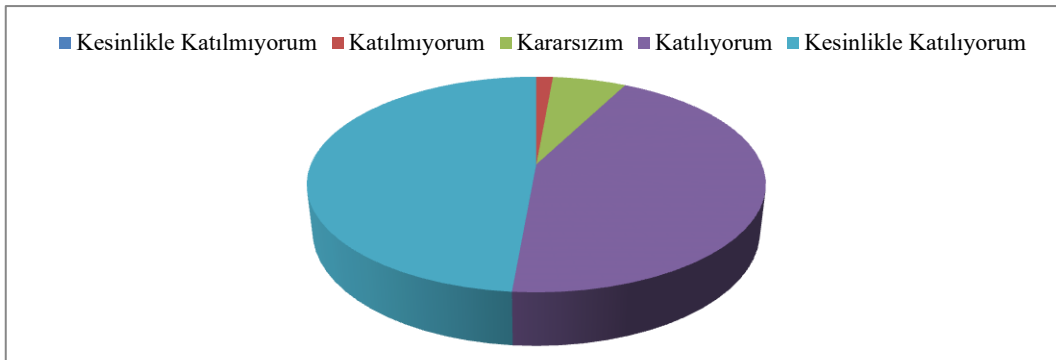
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
Katılmıyorum	2	1,4
Kararsızım	9	6,2
Katılıyorum	64	43,8
Kesinlikle Katılıyorum	71	48,6
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.24’de “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,0’lık kısmı kesinlikle

katılmıyorum cevabı verirken, %1,4'lük kısmın katılmıyorum, %6,2'lik kısım kararsızım, %43,8'lik kısmı katılıyorum ve son olarak %48,6'lık kısmı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğunu söylenebilir.

Tablo 3.24’de “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim” yargısına verilen %48,6 oranındaki kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, çalışanların işyerinde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibi olduğunu desteklemektedir. Personel güçlendirme ile çalışanların çalıştıkları bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrole sahip oluşu işletmede kararlara daha fazla katılmasına, söz sahibi olabilmek için daha istekli ve özverili çalışmalarını sağlayacaktır. Bu durum işletmenin karlılığı, verimliliği ve işletmenin değişen ve gelişen piyasa koşullarına uyum sürecini hızlandıracaktır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, çalıştığı bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibi olan çalışanların, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.22: “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim” Yargısına Ait Dağılım**



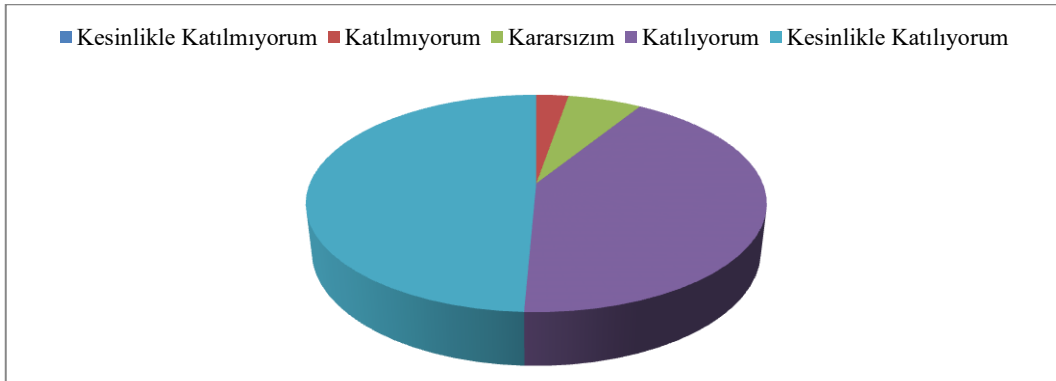
**Tablo 3.25: “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
Katılmıyorum	4	2,7
Kararsızım	9	6,2
Katılıyorum	61	41,8
Kesinlikle Katılıyorum	72	49,3
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.25’de “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,0’lık kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %2,7’lik kısmı katılmıyorum, %6,2’lik kısmı kararsızım, %41,8’lik kısmı katılıyorum ve son olarak %49,3’lük kısmı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.25’de “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer” yargısına verilen %49,3 oranındaki kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, çalışanların fikirlerinin ciddiye alındığını ve işyerlerinde iz bırakabildiklerini ifade etmektedir. Personel güçlendirme ile çalışanların çalıştıkları bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözünün geçmesi işletmede kararlara daha fazla katılmasını sağlayacaktır. Bu durum işletme içerisinde etkinliği ve verimliliği artırarak işletmenin pazardaki değişime hızlıca uyum gösterebilmesini sağlayacaktır (Veranyurt, 2009). Personel güçlendirme ile çalışanların çalıştığı bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde söz sahibi olması işletmeye fayda sağlamaktadır.

**Şekil 3.23: “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer” Yargısına Ait Dağılım**



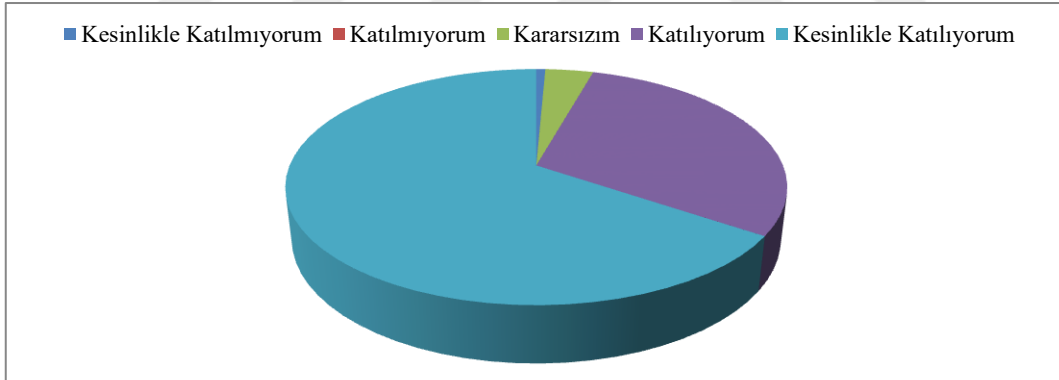
**Tablo 3.26: “İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
Katılmıyorum	0	0,0
Kararsızım	5	3,7
Katılıyorum	44	30,1
Kesinlikle Katılıyorum	96	65,8
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.26’da “İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,7’lik kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %0,0’lık kısmı katılmıyorum, %3,7’lik kısmı kararsızım, %30,1’lik kısmı katılıyorum ve son olarak %65,8’lik kısmı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.26’da “İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir” yargısına verilen %65,8 oranındaki kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, çalışanlara önem ve değer verildiğini göstermektedir. İşletme içinde önem ve değer verilen çalışanlar yetki ve sorumluluklar ile donatılmaktadır. Önemli ve değerli bulunan çalışanlar işletmenin karlılığı ve verimliliği için aktif şekilde faaliyet gösterecektir. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde değer kazanan çalışanlar, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.24: “İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir” Yargısına Ait Dağılım**



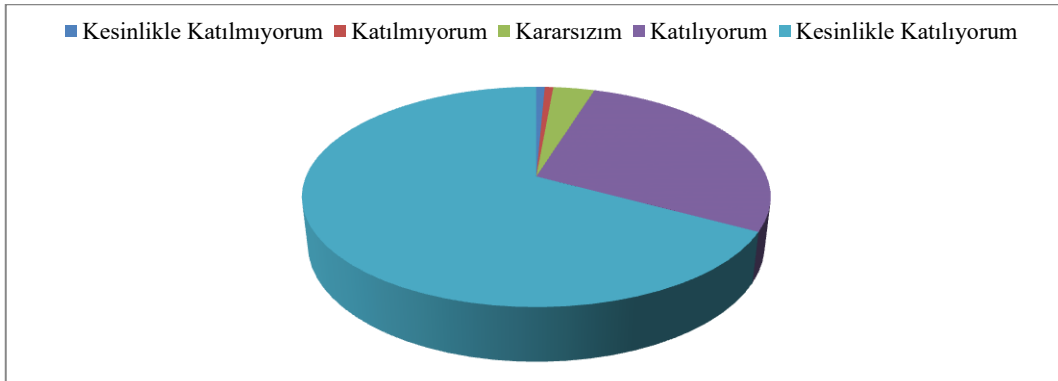
**Tablo 3.27: “İşletmemizde görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
Katılmıyorum	1	0,7
Kararsızım	5	3,4
Katılıyorum	41	28,1
Kesinlikle Katılıyorum	98	67,1
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.27’de “İşletmemizde görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,7’lik kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %0,7’lik kısmı katılmıyorum, %3,4’lük kısmı kararsızım, %28,1’lik kısmı katılıyorum ve son olarak %67,1’lik kısım kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “İşletmemizde görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.27’de “İşletmemizde görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız” yargısına verilen %67,1 oranındaki kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanların görevleri paylaştığını ve başarı için hep birlikte çalıştıklarını göstermektedir. Çalışanların işletmede görevleri eşit bir biçimde paylaşması iş yüklerinin azalmasını sağlayacaktır. İş yükünün eşit dağılması çalışanların daha çok görevi paylaşıp takım ruhunun oluşmasına katkı sağlayacaktır. Görevleri paylaşıp başarı için hep beraber çalışılması, işletmeye dinamizm, verimlilik, karlılık, müşteri memnuniyeti sağlayacaktır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde görevleri paylaşıp başarı için hep birlikte hareket eden çalışanlar, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.25: “İşletmemizde görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız” Yargısına Ait Dağılım**



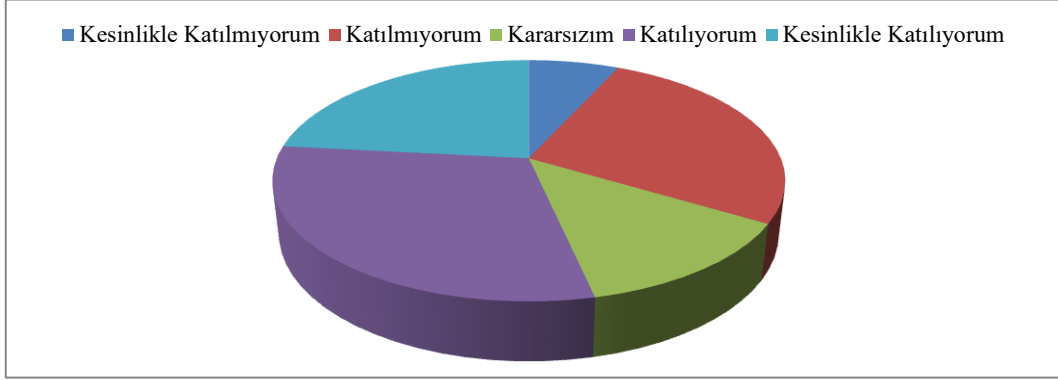
**Tablo 3.28: “İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	10	6,8
Katılmıyorum	39	26,7
Kararsızım	19	13,0
Katılıyorum	44	30,1
Kesinlikle Katılıyorum	34	23,3
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.28’de “İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %6,8’lik kısım kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %26,7’lik kısım katılmıyorum, %13,0’lük kısım kararsızım, %30,1’lik kısım katılıyorum ve son olarak %23,3’lük kısım kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.28’de “İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır” yargısına verilen %30,1 oranındaki kısım katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yeniliklerin çalışanlar tarafından yapıldığını göstermektedir. Personel güçlendirme ile yenilikçi düşünen çalışanlar işletmenin sahip olduğu değerleri geliştirme ve işletmeyi daha ileriye taşımak için yenilikler getirecektir. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanlar tarafından getirilen yenilikler veya yenilikçi düşünceler işletmelerin rakiplerine karşı rekabet edebilme gücü kazandırdığı için işletmelere fayda sağlamaktadır.

**Şekil 3.26: “İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.29: “İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır” Yargısına Ait Dağılım**

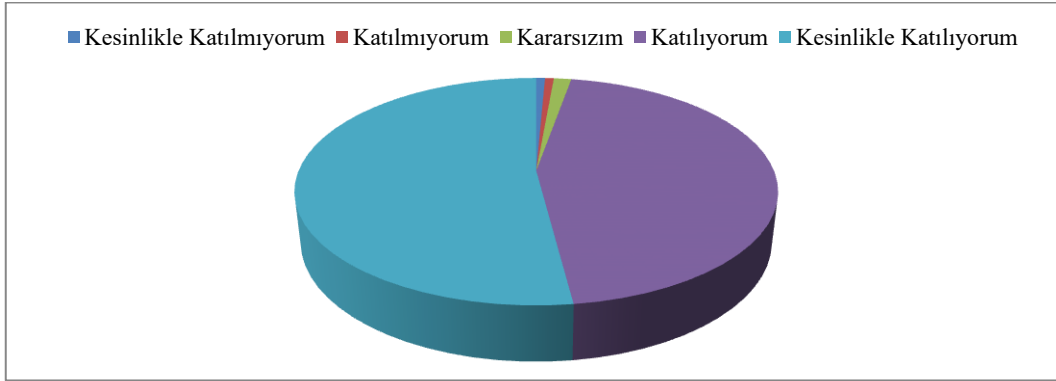
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
Katılmıyorum	1	0,7
Kararsızım	2	1,4
Katılıyorum	66	45,2
Kesinlikle Katılıyorum	76	52,1
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.29’da “İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,7’lik kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %0,7’lik kısmı katılmıyorum, %1,4’lük kısmı kararsızım, %45,2’lik kısmı katılıyorum ve son olarak %52,1’lik kısmı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.29’da “İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır” yargısına verilen %52,1 oranındaki kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamının olduğunu göstermektedir. İşletme içerisinde güçlü bir iletişim ağının oluşması ve bilgiye erişimin imkânının kolay olabilmesi için, çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamının oluşması ile mümkün olacaktır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişimin güçlü oluşu, işletme içinde güven ortamının oluşmasına, faaliyetlerin hızlı bir

şekilde gerçekleşmesine ve verimliliğin yükselmesine katkı sağlayacaktır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamının oluşu, işletmeye fayda sağlamaktadır denebilir.

**Şekil 3.27: “İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.30: “İşletmemizde sorumluluk ortakdır” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,4
Katılmıyorum	33	22,6
Kararsızım	7	4,8
Katılıyorum	62	42,5
Kesinlikle Katılıyorum	39	26,7
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

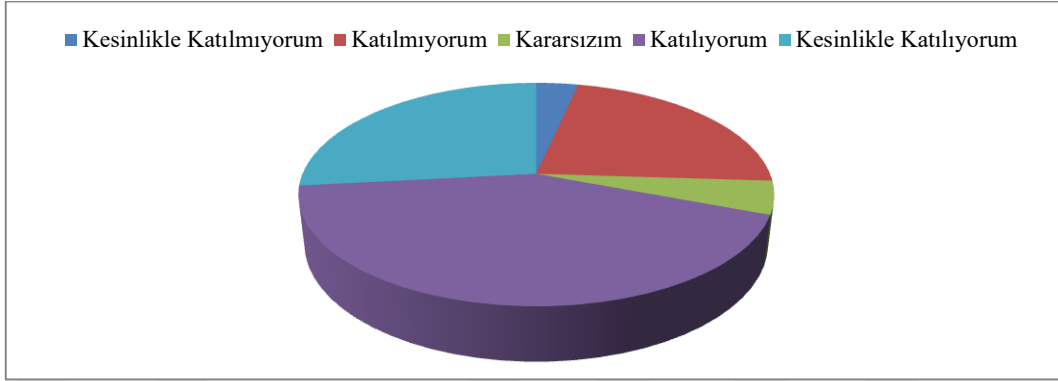
Tablo 3.30’da “İşletmemizde sorumluluk ortakdır” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %3,4’lük kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %22,6’lık kısmı katılmıyorum, %4,8’lik kısmı kararsızım, %42,5’lik kısmı katılıyorum ve son olarak %26,7’lik kısmı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırmamıza göre “İşletmemizde sorumluluk ortakdır” yargısına çalışanların büyük bir çoğunluğunun katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.30’da “İşletmemizde sorumluluk ortakdır” yargısına verilen %42,5 oranındaki katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanların sorumlulukları paylaştıklarını göstermektedir. Sorumlulukların paylaşıldığı işletmelerde çalışanlar işletme içinde karar alma ve karar vermede aktif rol alacakları gibi, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde de işletmeye hız kazandıracaklardır. Personel



güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde sorumlulukları paylaşan çalışanlar, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.28: “İşletmemizde sorumluluk ortaktır” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.31: “İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların fikri önemsenmektedir” Yargısına Ait Dağılım**

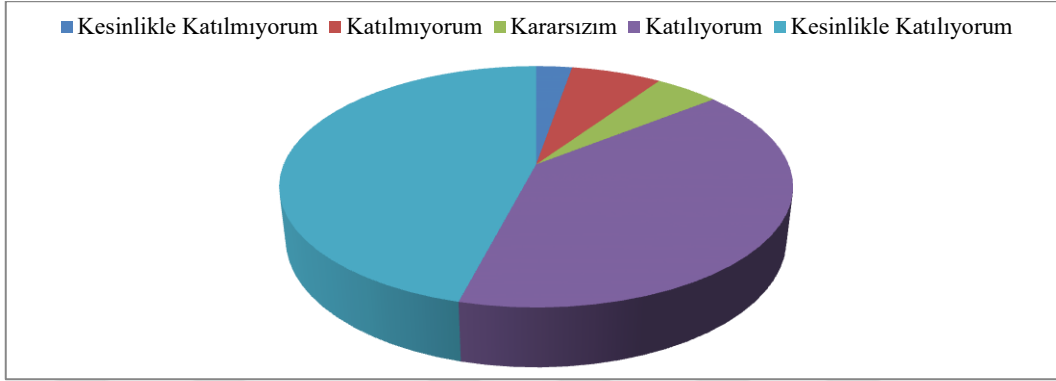
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,7
Katılmıyorum	10	6,8
Kararsızım	7	4,8
Katılıyorum	58	39,7
Kesinlikle Katılıyorum	67	45,9
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.31’de “İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların fikri önemsenmektedir” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %2,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %6,8’si katılmıyorum, %4,8’i kararsızım, %39,7’si katılıyorum, %45,9’zu kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.31’de “İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların fikri önemsenmektedir” yargısına verilen %45,9 oranındaki kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, işletme içinde alınan kararlarda çalışanların fikirlerinin önemsendiğini ve çalışanların fikirlerini özgürce dile getirdiklerini göstermektedir. Personel güçlendirme ile fikirleri önemsenen çalışanlar işletmede daha istekli çalışacak, kendini daha önemli ve değerli hissedecek, iş tatmini sağlayacak, işletmenin değişimlere uyum süreci daha kolay bir şekilde gerçekleştirecektir. İşletmenin aldıkları kararlarda çalışanlarının özgürce fikir beyan etmesi işletme için en doğru kararların alınmasını da

sağlayacaktır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde kararların alınmasında ve uygulamasında çalışanların fikirlerinin önemsenmesi, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.29: “İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların fikri önemsenmektedir” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.32: “Çalışanlar karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında inisiyatif kullanabilmektedirler” Yargısına Ait Dağılım**

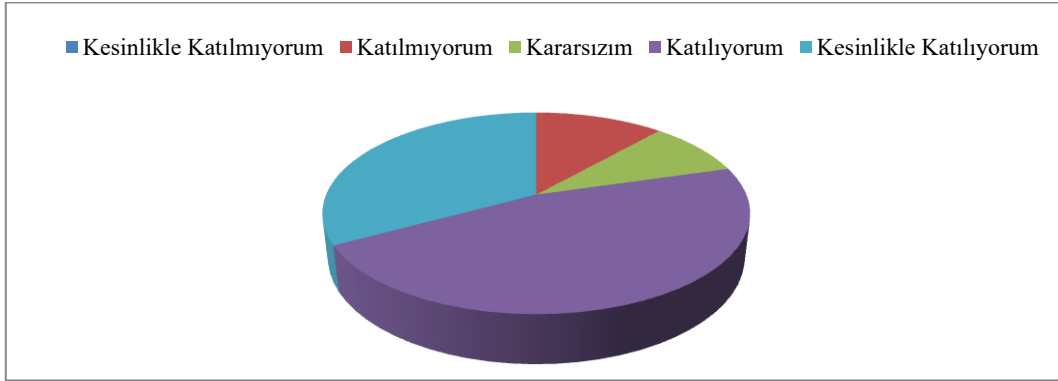
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
Katılmıyorum	17	11,6
Kararsızım	13	8,9
Katılıyorum	68	46,6
Kesinlikle Katılıyorum	48	32,9
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.32’de “Çalışanlar karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında inisiyatif kullanabilmektedirler.” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,0’ını kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %11,6’sı katılmıyorum, %8,9’u kararsızım, %46,6’sı katılıyorum, %32,9’zu kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.32’de “Çalışanlar karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında inisiyatif kullanabilmektedirler.” yargısına verilen %46,6 oranındaki katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanların karşılaştıkları sorunlar karşısında inisiyatif kullanabildiklerini göstermektedir. İşletmelerde verilen yetki ve sorumluluklar çerçevesinde karar alırken çalışanların inisiyatif kullanmaları, işletmenin karşılaştığı ve karşılaşması muhtemel olacak sorunlar karşısında önceden müdahale etmesine olanak sağlayacaktır. Çalışanların inisiyatif almaları işletme içindeki huzur ortamının oluşmasına,

sorunların büyümeden aşılmasına, karlılığın yükselmesine katkı sağlamaktadır. Personel güçlendirmenin uygulandı işletmelerde karşılaşılan sorunlar karşısında çalışanların inisiyatif kullanmaları, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.30: “Çalışanlar karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında inisiyatif kullanabilmektedirler” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.33: “İşletmemizde bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılmakta ve bilgilere kolayca ulaşabilmektedir.” Yargısına Ait Dağılım**

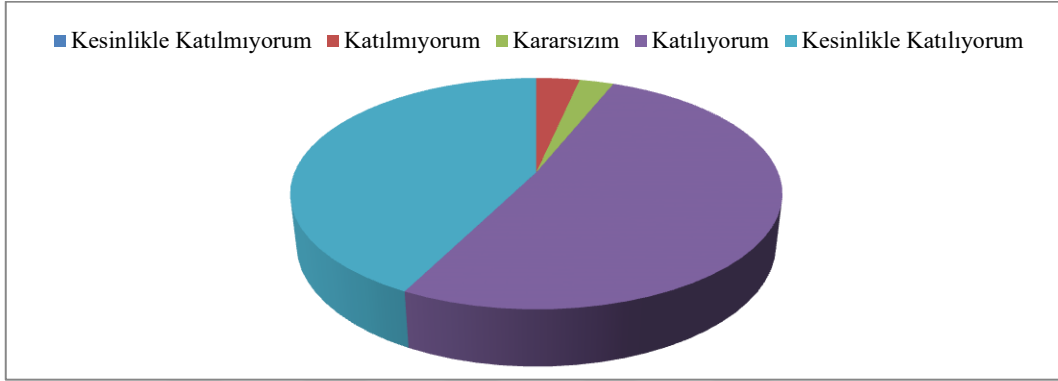
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
Katılmıyorum	5	3,4
Kararsızım	4	2,7
Katılıyorum	75	51,4
Kesinlikle Katılıyorum	62	42,5
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.33’de “İşletmemizde bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılmakta ve bilgilere kolayca ulaşabilmektedir” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,0’ını kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %3,4’ünü katılmıyorum, %2,7’si kararsızım, %51,4’ü katılıyorum, %42,5’i kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.33’de “İşletmemizde bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılmakta ve bilgilere kolayca ulaşabilmektedir” yargısına verilen %51,4 oranındaki katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde tüm bilgilerin çalışanlarla paylaşıldığını ve bu bilgilere erişim imkânının kolaylıkla sağlandığını göstermektedir. Çalışanların bilgiye hemen ulaşmaları ve bilgiyi paylaşmaları, işletmedeki işlerin daha çabuk ilerlemesine, çalışanların aynı bilgi seviyesine ulaşmalarına ve ekip halinde hareket edip aynı ortak dili

konuşmalarına olanak sağlayacaktır. Bu gibi etkenler işletmelere üstünlük, hız, verimlilik ve güven ortamı ve müşteri memnuniyeti gibi faydalar sağlayacaktır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanlara bilgilerin paylaşılması ve bu bilgilere erişim imkânının kolaylıkla sağlanması, işletmelere fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.31: “İşletmemizde bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılmakta ve bilgilere kolayca ulaşabilmektedir” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.34: “İşletmemizde çalışanlar takım çalışması ile ortak hedeflere yönlendirilmektedir” Yargısına Ait Dağılım**

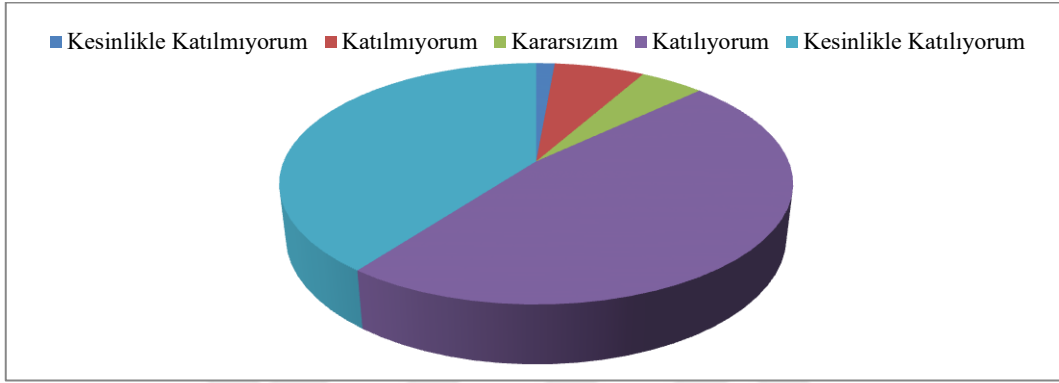
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,4
Katılmıyorum	10	6,8
Kararsızım	7	4,8
Katılıyorum	69	47,3
Kesinlikle Katılıyorum	58	39,7
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.34’de “İşletmemizde çalışanlar takım çalışması ile ortak hedeflere yönlendirilmektedir” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %1,4’ü kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %6,8’i katılmıyorum, %4,8’i kararsızım, %47,3’ü katılıyorum, %39,7’si kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.34’de “İşletmemizde çalışanlar takım çalışması ile ortak hedeflere yönlendirilmektedir” yargısına verilen %47,3 oranındaki katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, çalışanların takım çalışması ile ortak hedeflere yönlendirildiğini göstermektedir. İşletme kararların alınmasında ve uygulanmasında, işletme

faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde çalışanların ortak hareket etmesi, işletmenin hızlı karar verebilme becerisini geliştirecek iç ve dış müşteri memnuniyetini artıracak, verimlilik yükselecek sonuç olarak işletmelerin rekabet edebilme gücü artacaktır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde takım çalışması ile ortak hedeflere yönelen çalışanlar, işletmelere fayda sağladığı söylenebilir.

**Şekil 3.32: “İşletmemizde çalışanlar takım çalışması ile ortak hedeflere yönelmektedir” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.35: “İşletmemizde çalışanlara güvenilmektedir ve yöneticilere karşı güven yaratılmaktadır” Yargısına Ait Dağılım**

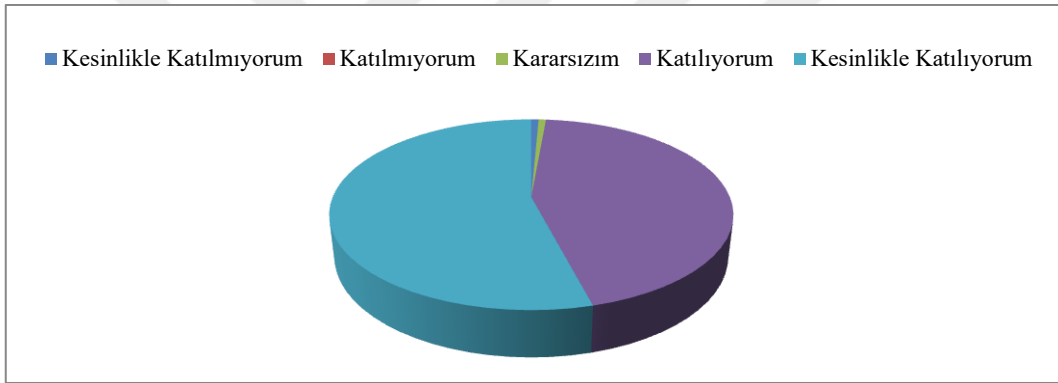
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
Katılmıyorum	0	0,0
Kararsızım	1	0,7
Katılıyorum	65	44,5
Kesinlikle Katılıyorum	79	54,1
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.35’de “İşletmemizde çalışanlara güvenilmektedir ve yöneticilere karşı güven yaratılmaktadır.” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %0,0’ı katılmıyorum, %0,7’si kararsızım, %44,5’i katılıyorum, %54,1’i kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.35’de “İşletmemizde çalışanlara güvenilmektedir ve yöneticilere karşı güven yaratılmaktadır.” yargısına verilen %54,1 oranındaki kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanlara güvenildiğini ve yöneticilere güven ortamının oluşturulduğunu göstermektedir. Personel güçlendirmenin uygulandığı

işletmelerde çalışanların yetki ve sorumluluklarla donatılması, işletmenin menfaati doğrultusunda karar alma ve uygulamada çalışanların inisiyatif aldıklarını göstermektedir. Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını personel güçlendirme ile astlarına devretmeleri, çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ortamı oluşturacaktır. Çalışanların üstlerinden devralmış oldukları yetki ve sorumlulukları sorgulamadan kabul etmeleri ise yöneticilerine duydukları güveni ifade etmektedir. Bu nedenle güven ortamının sağlandığı işletmelerde iş tatmini, etkili bir iletişim ortamı, sorumluluk ve inisiyatif almaktan korkmayan çalışanlar oluşturacağı için işletmelere dinamizm, verimlilik, karlılık sağlayacaktır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanlara ve yöneticiler arasında güven ortamının oluşması, işletmelere fayda sağlamaktadır.

**Şekil 3.33: “İşletmemizde çalışanlara güvenilmektedir ve yöneticilere karşı güven yaratılmaktadır” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.36: “İşletmemizde gerekli öğrenme ortamı sağlanmakta ve çalışanlara eğitimler düzenlenmektedir” Yargısına Ait Dağılım**

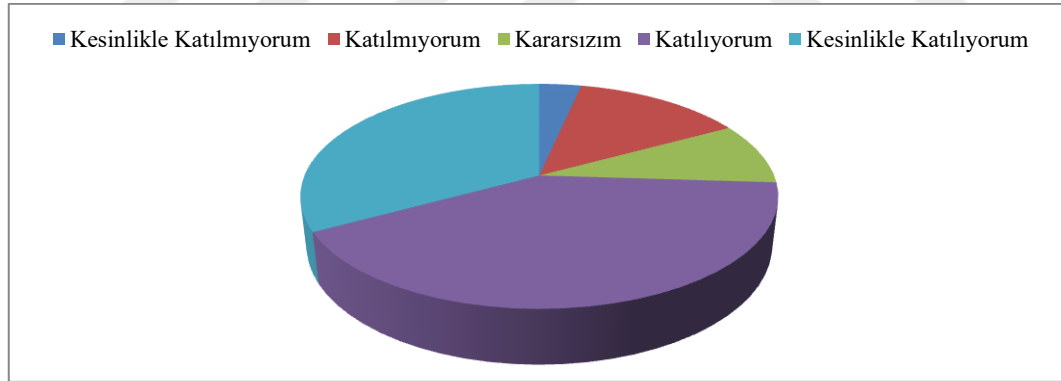
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,4
Katılmıyorum	20	13,7
Kararsızım	13	8,9
Katılıyorum	60	41,1
Kesinlikle Katılıyorum	48	32,9
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.36’da “İşletmemizde gerekli öğrenme ortamı sağlanmakta ve çalışanlara eğitimler düzenlenmektedir” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %3,4’ü kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %13,7’si katılmıyorum, %8,9’u kararsızım,

%41,1’ri katılıyorum, %32,9’u kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.36’da “İşletmemizde gerekli öğrenme ortamı sağlanmakta ve çalışanlara eğitimler düzenlenmektedir” yargısına verilen %41,1 oranındaki katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde gerekli öğrenme ortamının oluşturulduğunu ve çalışanlar için eğitimlerin düzenlendiğini göstermektedir. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, çalışanların takım olarak işletmelerin hedefleri doğrultusunda hareket edebilmeleri, gerekli öğrenme ortamının sağlanması ve eğitimlerin düzenlenmesi ile mümkün olacaktır. Gerekli öğrenme ortamının oluştuğu ve eğitimlerin düzenlendiği işletmelerde, çalışanların eşit donanım seviyesine ulaşması hedeflenmektedir. Aynı donanım seviyesine ulaşan çalışanlar, birbirlerini daha iyi anlayacak ve işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmede aktif rol alıp verimliliğin artmasına katkı sağlayacaktır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanlar için gerekli öğrenme ortamının oluşturulması ve eğitimlerin düzenlenmesi, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.34: “İşletmemizde gerekli öğrenme ortamı sağlanmakta ve çalışanlara eğitimler düzenlenmektedir” Yargısına Ait Dağılım**



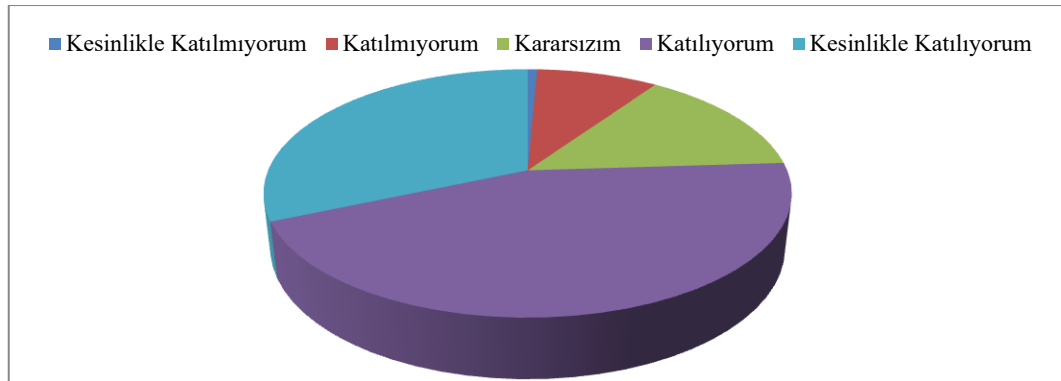
**Tablo 3.37: “Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilmektedir” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
Katılmıyorum	13	8,9
Kararsızım	21	14,4
Katılıyorum	65	44,5
Kesinlikle Katılıyorum	46	31,5
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.37’de “Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilmektedir” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %8,9’u katılmıyorum, %14,4’u kararsızım, %44,5’i katılıyorum, %31,5’i kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.37’de “Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilmektedir” yargısına verilen %44,5 oranındaki katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, işletmenin amaçlarına ulaşma konusunda çalışanların başarısının her zaman ödüllendirildiğini göstermektedir. Personelin güçlendirildiği işletmelerde süreçler, kalite, müşteri geribildirim ve olaylar ile ilgili bilgiler, yapılacak işlerle ilgili karar verme ve uygulama gücü ile başarılı iş sonuçlarına ulaşılması durumunda verilen ödüller doğru bir şekilde uyumlaştırıldığında; personel güçlendirme, yüksek kalitede mal ve hizmetin üretilmesine, düşük personel devir hızının sağlanmasına ve daha etkin karar verme ve problem çözme tekniklerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Paul vd., 2000: 473). Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanların gösterdikleri performans karşısında ödüllendirmenin yapılması, işletmelere fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.35: “Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilmektedir” Yargısına Ait Dağılım**





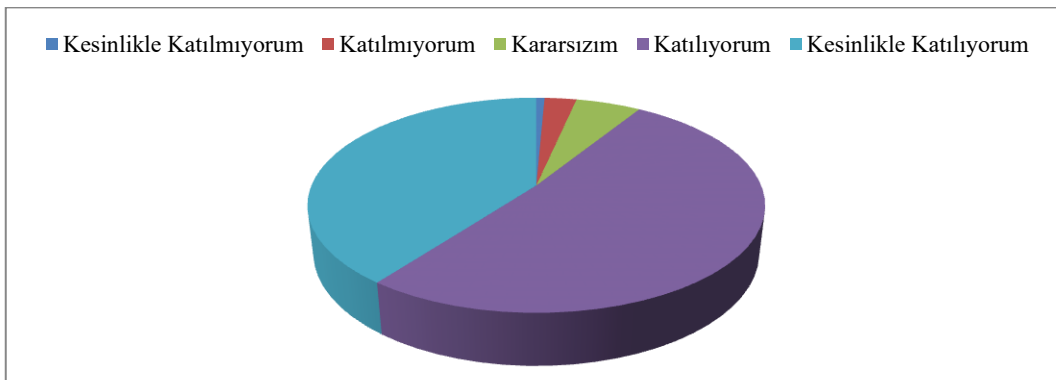
**Tablo 3.38: “Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş hissediyorum” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
Katılmıyorum	4	2,7
Kararsızım	8	5,5
Katılıyorum	75	51,4
Kesinlikle Katılıyorum	58	39,7
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.38’de “Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş hissediyorum” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %2,7’si katılmıyorum, %5,5’i kararsızım, %51,4’ü katılıyorum, %39,7’si kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.38’de “Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş hissediyorum” yargısına verilen %51,4 oranındaki katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde motivasyon ortamının oluşması, çalışanların bilgi ve yeteneklerini tam anlamıyla gösterebilmeleri için önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Motivasyonun sağlandığı işletmelerde, çalışanlar kararlara daha fazla katılıp yeni fikirler üretme arzusunda olacaklardır. Çalışanların işletme içerisinde aktif rol almaları verimlilik, rekabet avantajı, karlılık, müşteri tatmini gibi faydalar oluşturacaktır. Dolayısıyla personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde motivasyon ortamının oluşması, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.36: “Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş hissediyorum” Yargısına Ait Dağılım**



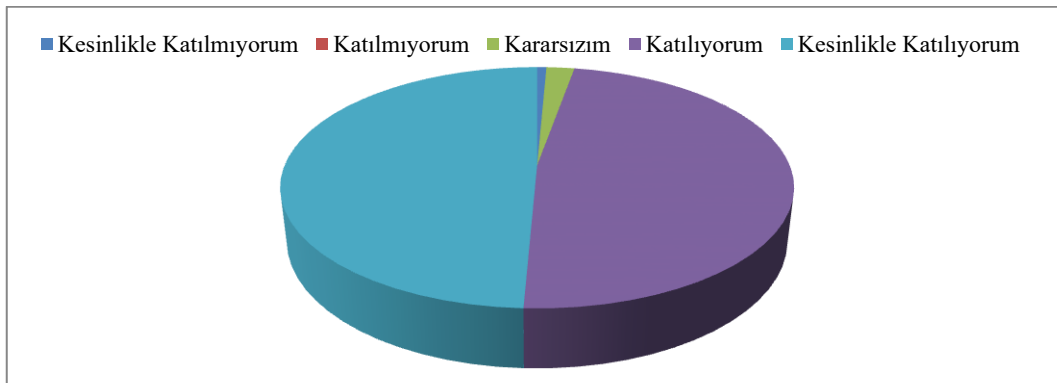
**Tablo 3.39: “Yöneticiler iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaşmaktadır” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
Katılmıyorum	0	0,0
Kararsızım	3	2,1
Katılıyorum	70	47,9
Kesinlikle Katılıyorum	72	49,3
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.39’da “Yöneticiler iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaşmaktadır” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %0,0’rını katılmıyorum, %2,1’i kararsızım, %47,9’ü katılıyorum, %49,3’ü kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.39’da “Yöneticiler iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaşmaktadır” yargısına verilen %49,3 oranındaki kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yöneticilerin iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaştığını göstermektedir. Yöneticilerin personel güçlendirme ile astlarına güven duymaları yetki ve sorumluluklarını devretme imkanı sağlayacaktır. Çalışanların yetki ve sorumlulukları üstlerinden devralması işletme faaliyetlerini daha iyi öğrenmelerini sağlayarak, işletmenin öğrenen organizasyon olma yolunda adım atmasını sağlayacaktır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını astlarına güven duyup paylaşımları, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.37: “Yöneticiler iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaşmaktadır” Yargısına Ait Dağılım**



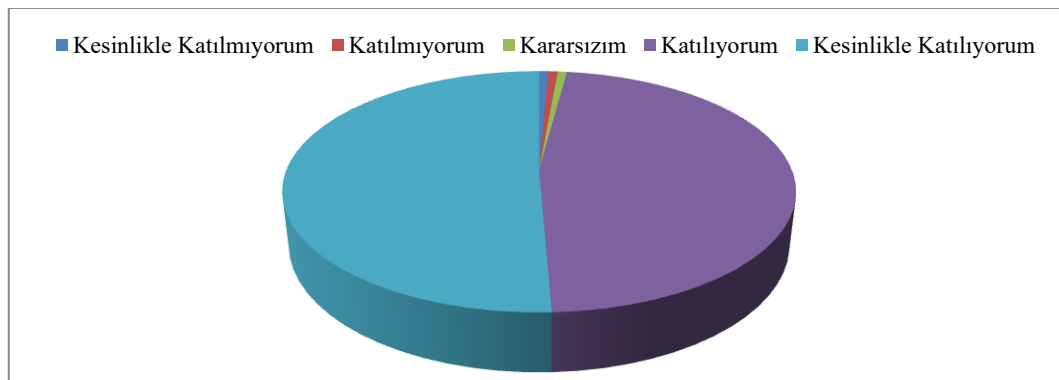
**Tablo 3.40: “Kurum yöneticilerinin bana karşı dürüst olduklarına inanıyorum” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
Katılmıyorum	1	0,7
Kararsızım	1	0,7
Katılıyorum	69	47,3
Kesinlikle Katılıyorum	74	50,7
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.40’da “Kurum yöneticilerinin bana karşı dürüst olduklarına inanıyorum” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %0,7’si katılmıyorum, %0,7’si kararsızım, %47,3’ü katılıyorum, %50,7’si kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.40’da “Kurum yöneticilerinin bana karşı dürüst olduklarına inanıyorum” yargısına verilen %50,7 oranındaki kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yöneticilerin astlarına karşı dürüst olduklarını göstermektedir. Yöneticilerin çalışma ortamında astları ile güçlü iletişim kurmaları, güven ortamının oluşmasını sağlayacaktır. Güven bağının olduğu işletmelerde çalışanlar yöneticilerinin vermiş oldukları kararlarda dürüst davrandıklarına inanmalarını, alınan veya uygulanması istenen kararlar karşısında tereddüt etmeden kabul etmiş olmalarını sağlamaktadır. Bu durum işletmede işlerin daha çabuk ilerlemesini, işletmenin hız kazanmasını sağlayacaktır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yöneticilerin çalışanlara dürüst davranmaları, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.38: “Kurum yöneticilerinin bana karşı dürüst olduklarına inanıyorum” Yargısına Ait Dağılım**



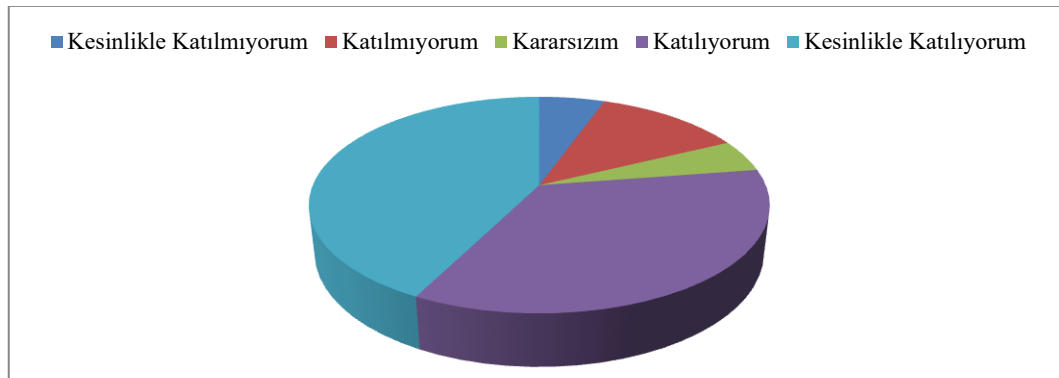
**Tablo 3.41: “Yöneticiler çalışanlara demokratik bir ortam yaratıp kararlara katılım sağlamaktadırlar” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	8	5,5
Katılmıyorum	18	12,3
Kararsızım	7	4,8
Katılıyorum	51	34,9
Kesinlikle Katılıyorum	62	42,5
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.41’de “Yöneticiler çalışanlara demokratik bir ortam yaratıp kararlara katılım sağlamaktadırlar” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %5,5’i kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %12,3’ü katılmıyorum, %4,8’i kararsızım, %34,9’u katılıyorum, %42,5’i kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.41’de “Yöneticiler çalışanlara demokratik bir ortam yaratıp kararlara katılım sağlamaktadırlar” yargısına verilen %42,5 oranındaki kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yöneticilerin işletmede demokratik bir ortam oluşturduğunu ve çalışanların kararlara katılımını sağladığını göstermektedir. Demokratik bir işletme ortamı ile çalışanların daha fazla kararlara katılmaları, işletme içinde daha fazla sorumluluk almalarını ve iş tatmini yaşamalarını sağlayacaktır. Bu durum işletmelerin karlılık ve verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yöneticilerin astlarına demokratik çalışma ortamı oluşturup kararlara katılımlarını sağlaması, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.39: “Yöneticiler çalışanlara demokratik bir ortam yaratıp kararlara katılım sağlamaktadırlar” Yargısına Ait Dağılım**



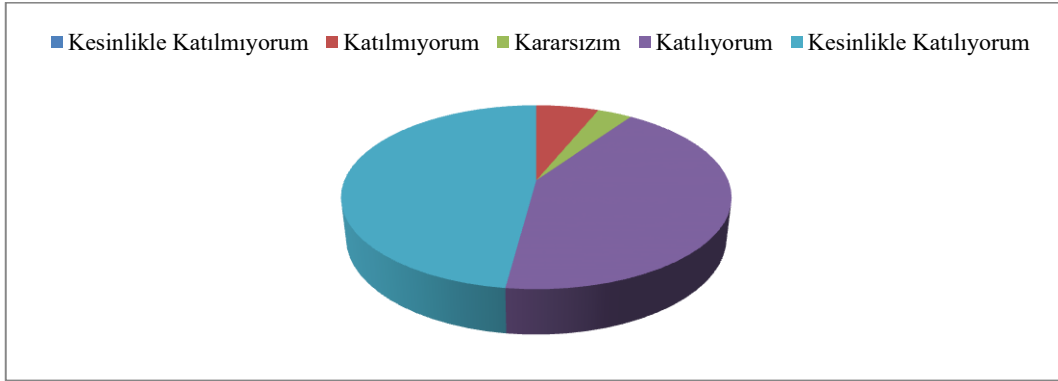
**Tablo 3.42: “Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde amirim beni destekler” Yargısına Ait Dağılım**

Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
Katılmıyorum	9	6,2
Kararsızım	5	3,4
Katılıyorum	62	42,5
Kesinlikle Katılıyorum	70	47,9
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.42’de “Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde amirim beni destekler” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %0,0’ını kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %6,2’si katılmıyorum, %3,4’ü kararsızım, %42,5’i katılıyorum, %47,9’u kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.42’de “Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde amirim beni destekler” yargısına verilen %47,9 oranındaki kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yöneticilerin mesleki açıdan gelişim sağlamak isteyen çalışanları desteklediğini göstermektedir. Değişen ve gelişen dünya koşullarında işletmelerin personel güçlendirme ile çalışanlarını her koşul ve şarta uyum gösterebilmek için eğitime tabi tutması gerekmektedir. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yöneticilere düşen görev, astlarına sahip oldukları tecrübeleri aktararak mesleki açıdan gelişim ve yenilik getirmeyi amaçlayan çalışanları desteklemektir. Mesleki ve tecrübe açısından gelişen çalışanlar değişimlere daha çabuk uyum gösterebilecek, işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında katkı sağlayacak ve işletmeye yenilik getirmiş olacaktırlar. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde mesleki açıdan gelişim ve yenilik getirmeyi amaçlayan çalışanların yöneticiler tarafından desteklenmesi, işletmelere fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.40: “Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde amirim beni destekler” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.43: “Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim” Yargısına Ait Dağılım**

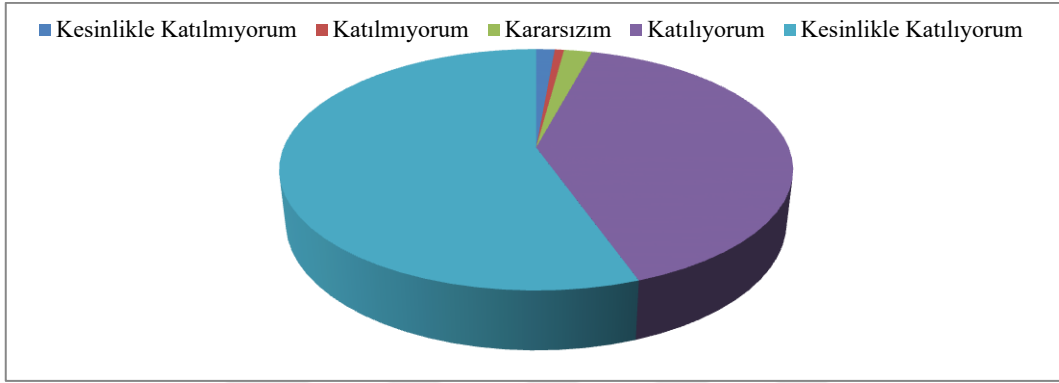
Önem Derecesi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,4
Katılmıyorum	1	0,7
Kararsızım	3	2,1
Katılıyorum	59	40,4
Kesinlikle Katılıyorum	81	55,5
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.43’de “Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim” yargısına ait dağılım incelendiğinde; katılımcıların %1,4’ü kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, %0,7’si katılmıyorum, %2,1’ri kararsızım, %40,4’ü katılıyorum, %55,5’i kesinlikle katılıyorum cevabını verdiğini ve toplamda 146 çalışan olduğu söylenebilir.

Tablo 3.43’de “Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim” yargısına verilen %55,5 oranındaki kesinlikle katılıyorum yanıtı, personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yöneticilerin yenilikçi düşünen, fikirlerini özgürce ifade eden çalışanları cesaretlendirdiklerini göstermektedir. İşletme içinde güven ortamının oluşması yenilikçi düşünen ve düşündüklerini özgürce ifade eden çalışanlar ile mümkün olmaktadır. Müşterilere daha iyi hizmet verebilmek ve işletmenin memnuniyet düzeyini artırmak için yeni fikirlerin geliştirilmesi, yöneticiler tarafından dikkate alınmakta ve işletmenin devamlılığının sağlanmasında çalışanların cesaretlendirilmesine imkân tanımaktadır. Bu

durum işletmelerin memnuniyet düzeyini artıracak, rekabet avantajı sağlayarak güven ortamının oluşup çalışanların iş tatmini yaşamalarına olanak tanımaktadır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yöneticilerin, işletmeye yenilik getiren, yenilikçi düşünen ve fikirlerini özgürce ifade eden çalışanları cesaretlendirmeleri, işletmeye fayda sağlayacaktır.

**Şekil 3.41: “Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim” Yargısına Ait Dağılım**



**Tablo 3.44: Personel Güçlendirme Düzeyi Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler**

Personel Güçlendirme Düzeyi Ölçeği	N	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	146	1	5	4,623	0,696
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	146	2	5	4,637	0,585
İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	146	1	5	4,595	0,670
İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	146	4	5	4,726	0,447
İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	146	3	5	4,719	0,465
İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	146	2	5	4,602	0,569
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	146	1	5	4,369	0,909
İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	146	1	5	4,116	1,147
İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	146	1	5	4,013	1,191
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	146	1	5	4,239	0,941
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	146	2	5	4,397	0,669
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	146	2	5	4,376	0,725
İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir.	146	1	5	4,602	0,626
İşletmemizde görevleri paylaşıyor ve başarı için hep beraber çalışırız.	146	1	5	4,602	0,658
İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır.	146	1	5	3,363	1,285
İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır.	146	1	5	4,472	0,634
İşletmemizde sorumluluk ortaktır.	146	1	5	3,664	1,193
İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların fikri önemsenmektedir.	146	1	5	4,191	0,998
Çalışanlar karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında inisiyatif kullanabilmektedirler.	146	2	5	4,006	0,943
İşletmemizde bilgiler tüm çalışanlarla paylaşmakta ve bilgilere kolayca ulaşabilmektedir.	146	2	5	4,328	0,695
İşletmemizde çalışanlar takım çalışması ile ortak hedeflere yöneltilmektedir.	146	1	5	4,171	0,904
İşletmemizde çalışanlara güvenilmektedir ve yöneticilere karşı güven yaratılmaktadır.	146	1	5	4,513	0,589
İşletmemizde gerekli öğrenme ortamı sağlanmakta ve çalışanlara eğitimler düzenlenmektedir.	146	1	5	3,863	1,124
Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilmektedir.	146	1	5	3,972	0,939
Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş hissediyorum.	146	1	5	4,267	0,745
Yöneticiler iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaşmaktadır.	146	1	5	4,452	0,611
Kurum yöneticilerinin bana karşı dürüst olduklarına inanıyorum.	146	1	5	4,465	0,623
Yöneticiler çalışanlara demokratik bir ortam yaratıp kararlara katılım sağlamaktadırlar.	146	1	5	3,965	1,211
Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde amirim beni destekler.	146	2	5	4,321	0,813
Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim.	146	1	5	4,479	0,706



Tablo 3.44'de görüldüğü üzere personel düzeyi ölçeği ifadelerinden (4,726±0,447) ile en yüksek değerini “İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.” ifadesine alırken (3,363±1,285) ile en düşük değerini “İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır.” ifadesine oluşturmaktadır.

“Yaptığım iş benim için çok önemlidir.” ifadesine yüksek düzeyde (4,623±0,696) katılmaktadır.

“Yaptığım iş benim için anlamlıdır.” ifadesine yüksek düzeyde (4,637±0,585) katılmaktadır.

“İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.” ifadesine yüksek düzeyde (4,595±0,670) katılmaktadır.

“İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.” İfadesine yüksek düzeyde (4,726±0,447) katılmaktadır.

“İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.” ifadesine yüksek düzeyde (4,719±0,465) katılmaktadır.

“İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.” İfadesine yüksek düzeyde (4,602±0,569) katılmaktadır.

“İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.” ifadesine yüksek düzeyde (4,369±0,909) katılmaktadır.

“İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.” ifadesine yüksek düzeyde (4,116±1,147) katılmaktadır.

“İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.” ifadesine yüksek düzeyde (4,013±1,191) katılmaktadır.

“Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.” ifadesine yüksek düzeyde (4,239±0,941) katılmaktadır.

“Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.” ifadesine yüksek düzeyde (4,397±0,669) katılmaktadır.

“Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.” ifadesine yüksek düzeyde (4,376±0,725) katılmaktadır.

“İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir.” ifadesine yüksek düzeyde (4,602±0,626) katılmaktadır.

“İşletmemizde görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız.” ifadesine yüksek düzeyde (4,602±0,658) katılmaktadır.

“İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır.” ifadesine orta düzeyde (3,363±1,285) katılmaktadır.

“İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır.” ifadesine yüksek düzeyde (4,472±0,634) katılmaktadır.

“İşletmemizde sorumluluk ortaktır.” ifadesine yüksek düzeyde (3,664±1,193) katılmaktadır.

“İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların fikri önemslenmektedir.” ifadesine yüksek düzeyde (4,191±0,998) katılmaktadır.

“Çalışanlar karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında inisiyatif kullanabilmektedirler.” ifadesine yüksek düzeyde (4,006±0,943) katılmaktadır.

“İşletmemizde bilgiler tüm çalışanlarla paylaşmakta ve bilgilere kolayca ulaşabilmektedir.” ifadesine yüksek düzeyde (4,328±0,695) katılmaktadır.

“İşletmemizde çalışanlar takım çalışması ile ortak hedeflere yöneltilmektedir.” ifadesine yüksek düzeyde (4,171±0,904) katılmaktadır.

“İşletmemizde çalışanlara güvenilmektedir ve yöneticilere karşı güven yaratılmaktadır.” ifadesine yüksek düzeyde (4,513±0,589) katılmaktadır.

“İşletmemizde gerekli öğrenme ortamı sağlanmaktadır ve çalışanlara eğitimler düzenlenmektedir.” ifadesine yüksek düzeyde (3,863±1,124) katılmaktadır.

“Çalışanların başarısı her zaman ödüllendirilmektedir.” ifadesine yüksek düzeyde (3,972±0,939) katılmıştır.

“Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş hissediyorum.” ifadesine yüksek düzeyde (4,267±0,745) katılmaktadır.

“Yöneticiler iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaşmaktadır.” ifadesine yüksek düzeyde (4,452±0,611) katılmaktadır.

“Kurum yöneticilerinin bana karşı dürüst olduklarına inanıyorum.” ifadesine yüksek düzeyde (4,465±0,623) katılmaktadır.

“Yöneticiler çalışanlara demokratik bir ortam yaratıp kararlara katılım sağlamaktadırlar.” ifadesine yüksek düzeyde (3,965±1,211) katılmaktadır.

“Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde amirim beni destekler.” ifadesine yüksek düzeyde (4,321±0,813) katılmaktadır.

“Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim.” ifadesine yüksek düzeyde (4,479±0,706) katılmaktadır ifadesi ile betimsel istatistiklerin standart sapma ve aritmetik ortalamalarına ait değerleri ifade etmiş oluruz.

### 3.6.3. Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis-H Varyans Analizi Sonuçları ve Yorumlanması

Bu bölümde personelin personel güçlendirme düzeyi ölçeğinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis-H varyans analizi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Bundan sonraki analizlerde ise hipotezlerin sınanmasına yer verilecektir.

**Hipotez 1:** Araştırma grubundaki çalışanların cinsiyetlerine göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.45: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	W	Z	P
Personel Güçlendirme Düzeyi Ölçeği	Erkek	80	84,91	6793,0	1727,0	3938,0	-3,593	0,000
	Kadın	66	59,67	3938,0				
	<b>Toplam</b>	<b>146</b>						<b>p&lt;0,05</b>

Tablo 3.45'e göre personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların belirlenebilmesi amacıyla, çalışanların personel güçlendirme düzeyi ölçeğinden almış oldukları puanlar ile cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonucunda, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (U=1727,0; W=3938,0; Z=-3,593; p=0,000<0,05). Söz konusu farklılık sıra ortalaması değeri incelendiğinde erkek cinsiyet grubunun

(84,91±6793,0) kadın cinsiyet grubuna (59,67±3938,0) göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın erkek grubu lehine olduğunu ifade ederiz ( $p<0,05$ ).

**Hipotez 2:** Araştırma grubundaki çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.46: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Varyans Analizi Sonuçları**

	Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	SD	$\chi^2$	P
Personel Güçlendirme Düzeyi Ölçeği	1 yıldan az	32	52,56	3	23,187	0,000
	1-3 yıl	35	59,46			
	4-7 yıl	15	66,90			
	7yıl ve üzeri	64	92,20			
	<b>Toplam</b>		<b>146</b>			<b><math>p&lt;0,05</math></b>

Tablo 3.46'ya göre personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların belirlenebilmesi amacıyla, personel güçlendirme düzeyi ölçeği sıralamalar ortalamalarının işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H varyans analizi sonucunda işletmede görev alan çalışanların, çalışma süresi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=23,187$ ;  $SD=3$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Bu işlemin ardından Kruskal Wallis-H varyans analizi sonrasında belirlenen anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Buna ilişkin tablolar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.47: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılığın Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyebilmek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	W	Z	P
1 yıldan az	32	33,20	1062,500	534,500	1062,500	-0,321	0,749
1-3 yıl	35	34,73	1215,500				
<b>Toplam</b>	<b>67</b>						<b>p&lt;0,05</b>
1 yıldan az	32	23,03	737,000	209,000	737,000	-0,708	0,479
4-7 yıl	15	26,07	391,000				
<b>Toplam</b>	<b>47</b>						<b>p&lt;0,05</b>
1 yıldan az	32	31,33	1002,500	474,500	1002,500	-4,275	0,000*
7 yıl ve üzeri	64	57,09	3653,500				
<b>Toplam</b>	<b>96</b>						<b>p&lt;0,05</b>
1-3 yıl	35	24,97	874,00	244,000	874,000	-0,392	0,695
4-7 yıl	15	26,73	401,00				
<b>Toplam</b>	<b>50</b>						<b>p&lt;0,05</b>
1-3 yıl	35	35,76	1251,50	621,500	1251,500	-3,652	0,000*
7 yıl ve üzeri	64	57,79	3698,50				
<b>Toplam</b>	<b>99</b>						<b>p&lt;0,05</b>
4-7 yıl	15	30,10	451,50	331,500	451,500	-1,859	0,063
7 yıl ve üzeri	64	42,32	2708,50				
<b>Toplam</b>	<b>79</b>						<b>p&lt;0,05</b>

Tablo 3.47’de görüldüğü gibi, personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların çalışma süresi değişkenine göre işletmede 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan çalışan grubu ile 7 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık sıra ortalaması değeri incelendiğinde, işletmede 1 yıldan az süre ile çalışan grubunun (31,33), 7 yıl ve üzeri süre ile çalışan grubuna (57,09) göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın işletmede 7 yıl ve üzeri süre ile çalışan grup lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

İşletmede 1-3 yıl çalışma süresine sahip olan çalışan grubu ile 7 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde işletmede 1-3 yıl süre ile çalışan grubunun (35,76) 7 yıl ve üzeri süre ile çalışan grubuna (57,79) göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın işletmede 7 yıl ve üzeri süre ile çalışan grup lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

Yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; işletmede 7 yıl ve üzeri çalışma süresi grubuna sahip olan çalışanların 1 yıldan az ve 1-3 yıl çalışma süresi grubundaki çalışanlar arasında 7 yıl ve üzeri çalışma grubundaki çalışanlar lehine istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde 7 yıl ve üzeri süre görev alan çalışanların diğer alt gruplara göre çalışma süresinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Çalışanların personel güçlendirme ile işletmeye sağlamış oldukları fayda 7 yıl ve üzeri çalışanlar lehine olduğu, 7 yıl ve üzeri süre görev alan çalışan grubunun 1 yıldan az ve 1-3 yıl çalışan grubuna göre personel güçlendirme ile işletmeye daha faydalı ve etkili olduğu söylenebilir.

**Hipotez 3:** Araştırma grubundaki çalışanların medeni durumlarına göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.48: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Personel Güçlendirme Düzeyi Ölçeği	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	W	Z	P
	Evli	82	82,32	6750,0	1901,0	3981,0	-2,854	0,04
	Bekâr	64	62,20	3981,0				
	<b>Toplam</b>	<b>146</b>						<b>p&lt;0,05</b>

Tablo 3.48'e göre personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların belirlenebilmesi amacıyla, çalışanların personel güçlendirme düzeyi ölçeğinden almış oldukları puanlar ile medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonucunda, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $U=1901,0$ ;  $W=3981,0$ ;  $Z=-2,854$ ;  $p=0,04<0,05$ ). Söz konusu farklılık sıra ortalaması değeri incelendiğinde evli grubunun ( $82,32\pm 6750,0$ ) bekâr grubuna ( $62,20\pm 3981,0$ ) göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın evli grup lehine olduğunu ifade ederiz ( $p<0,05$ ).

**Hipotez 4:** Araştırma grubundaki çalışanların eğitimlerine göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.49: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Eğitim Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Varyans Analizi Sonuçları**

	Eğitim	N	Sıra Ortalaması	SD	$\chi^2$	P
Personel Güçlendirme Düzeyi Ölçeği	İlköğretim	6	42,50	5	15,672	0,008
	Lise	8	70,63			
	Ön Lisans	21	49,90			
	Lisans	80	77,34			
	Yüksek Lisans	28	90,13			
	Doktora	3	50,83			
	<b>Toplam</b>		<b>146</b>			

Tablo 3.49'a göre personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların belirlenebilmesi amacıyla, personel güçlendirme düzeyi ölçeği sıralamalar ortalamalarının işletmedeki eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip gösteremediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H varyans analizi sonucunda işletmede görev alan çalışanların, eğitim gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=15,672$ ;  $SD=5$ ;  $p=0,008<0,05$ ). Bu işlemin ardından Kruskal Wallis-H varyans analizi sonrasında belirlenen anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Buna ilişkin tablolar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.50: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Eğitim Değişkenine Göre Farklılığın Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyebilmek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Eğitim	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	W	Z	P
İlköğretim	6	6,17	37,00	16,000	37,000	-1,034	0,301
Lise	8	8,50	68,00				
<b>Toplam</b>	<b>14</b>						<b>p&lt;0,05</b>
İlköğretim	6	12,92	77,50	56,500	77,500	-0,379	0,704
Ön Lisans	21	14,31	300,50				
<b>Toplam</b>	<b>67</b>						<b>p&lt;0,05</b>
İlköğretim	6	23,67	142,00	121,000	142,000	-2,019	0,043*
Lisans	80	44,99	3599,00				
<b>Toplam</b>	<b>86</b>						<b>p&lt;0,05</b>
İlköğretim	6	9,33	56,00	35,000	56,000	-2,218	0,027*
Yüksek Lisans	28	19,25	539,00				
<b>Toplam</b>	<b>34</b>						<b>p&lt;0,05</b>
İlköğretim	6	4,42	26,50	5,500	26,500	-0,907	0,364
Doktora	3	6,17	18,50				
<b>Toplam</b>	<b>9</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Lise	8	17,50	140,00	64,000	295,000	-0,978	0,328
Ön Lisans	21	14,05	295,00				
<b>Toplam</b>	<b>29</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Lise	8	41,25	330,00	294,000	330,000	-0,378	0,706
Lisans	80	44,83	3586,00				
<b>Toplam</b>	<b>88</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Lise	8	15,19	121,50	85,500	121,500	-1,011	0,312
Yüksek Lisans	28	19,45	544,50				
<b>Toplam</b>	<b>36</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Lise	8	6,19	49,50	10,500	16,500	-0,308	0,758
Doktora	3	5,50	16,50				
<b>Toplam</b>	<b>11</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Ön Lisans	21	36,07	757,50	526,500	757,500	-2,626	0,009*
Lisans	80	54,92	4393,50				
<b>Toplam</b>	<b>101</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Ön Lisans	21	17,14	360,00	129,000	360,000	-3,338	0,001*
Yüksek Lisans	28	30,89	865,00				
<b>Toplam</b>	<b>49</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Ön Lisans	21	12,33	259,00	28,000	259,000	-0,306	0,760
Doktora	3	13,67	41,00				
<b>Toplam</b>	<b>24</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Lisans	80	52,08	4166,50	926,500	4166,500	-1,358	0,174
Yüksek Lisans	28	61,41	1719,50				
<b>Toplam</b>	<b>108</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Lisans	80	42,53	3402,00	78,000	84,000	-1,026	0,305
Doktora	3	28,00	84,00				
<b>Toplam</b>	<b>83</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Yüksek Lisans	28	17,13	479,50	10,500	16,500	-2,110	0,035*
Doktora	3	5,50	16,50				
<b>Toplam</b>	<b>31</b>						<b>p&lt;0,05</b>



Tablo 3.50'de görüldüğü gibi, personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların eğitim değişkenine göre işletmede ilköğretim mezunu çalışan grubu ile lisans mezunu çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde işletmede ilköğretim mezunu grubuna (23,67) sahip olan çalışanların lisans mezunu grubuna (44,99) sahip olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın işletmede lisans mezunu grubuna sahip çalışanlar lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

İşletmede ilköğretim mezunu olarak çalışan grubu ile yüksek lisans mezunu olarak çalışan grubu sıra arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde ilköğretim mezunu grubuna (9,33) sahip olan çalışanların yüksek lisans mezunu grubuna (19,25) sahip olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın işletmede yüksek lisans mezunu grubuna sahip çalışanlar lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

Yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; işletmede lisans ve yüksek lisans mezunu grubuna sahip olan çalışanların ilköğretim mezunu grubundaki çalışanlar arasında lisans ve yüksek lisans mezunu grubu çalışanları lehine istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

İşletmede ön lisans mezunu çalışan grubunun sıra ortalamaları ile lisans mezunu olarak çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde ön lisans mezunu grubuna (36,07) sahip olan çalışanların lisans mezunu grubuna (54,92) sahip olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın lisans mezunu grubuna sahip çalışanlar lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

Yapılan analizler gösteriyor ki ön lisans mezunu olarak çalışan grubu ile yüksek lisans mezunu olarak çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde ön lisans mezunu grubuna (17,14) sahip olan çalışanların yüksek lisans mezunu grubuna (30,89) sahip olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın yüksek lisans mezunu grubuna sahip çalışanlar lehine olduğunu ifade ederiz ( $p<0,05$ ).

Yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; işletmede lisans ve yüksek lisans mezunu grubuna sahip olan çalışanların ön lisans mezunu grubundaki çalışanlar arasında

lisans ve yüksek lisans mezunu grubu çalışanları lehine istatistiksel olarak ( $p < 0,05$ ) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Yüksek lisans mezunu çalışan grubu ile doktora mezunu olarak çalışan grubunu arasında ( $p < 0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde yüksek lisans mezunu grubuna (17,13) sahip olan çalışanların doktora mezunu grubuna (5,50) sahip olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın yüksek lisans mezunu grubuna sahip çalışanlar lehine olduğu söylenebilir ( $p < 0,05$ ).

Sonuç olarak çalışanların personel güçlendirme ile işletmeye olan faydası arasındaki ilişki lisans mezunu grubuna sahip olan çalışanların ilköğretim ve ön lisans mezunu çalışanlara göre personel güçlendirme ile işletmeye daha faydalı ve etkili olduğunu ifade ederiz. Diğer analiz sonuçlarına göre yüksek lisans mezunu grubuna sahip olan çalışanların da ilköğretim, ön lisans ve doktora mezunu grubuna sahip olan çalışanlarına göre personel güçlendirme ile işletmeye daha faydalı ve etkili olduğu söylenebilir.

**Hipotez 5:** Araştırma grubundaki çalışanların pozisyonuna göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.51: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Personel Güçlendirme Düzeyi Ölçeği	Pozisyon	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	W	Z	P
	Personel	75	50,53	3790,0	940,0	3790,0	-6,750	0,000
Yönetici	71	97,76	6941,0					
<b>Toplam</b>	<b>146</b>						<b>p&lt;0,05</b>	

Tablo 3.51'e göre personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların belirlenebilmesi amacıyla, çalışanların personel güçlendirme düzeyi ölçeğinden almış oldukları puanlar ile pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonucunda, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $U=940,0; W=3790,0; Z=-6,750; p=0,000 < 0,05$ ). Söz konusu farklılık sıra ortalaması değeri incelendiğinde yönetici

grubunun (97,76±6941,0) personel grubuna (50,53±3790,0) göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın yönetici grubu lehine olduğunu ifade ederiz ( $p<0,05$ ).

**Hipotez 6:** Araştırma grubundaki çalışanların yaşlarına göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.52: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Yaş Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Varyans Analizi Sonuçları**

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	SD	$\chi^2$	P
Personel Güçlendirme Düzeyi Ölçeği	19 ve altı	3	22,83	4	34,899	0,000
	20-29	72	55,69			
	30-39	29	92,62			
	40-49	20	102,95			
	50 ve üzeri	22	86,70			
	<b>Toplam</b>	<b>146</b>				

Tablo 3.52'ye göre personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların belirlenebilmesi amacıyla, personel güçlendirme düzeyi ölçeği sıralamalar ortalamalarının işletmedeki yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip gösteremediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H varyans analizi sonucunda işletmede görev alan çalışanların, yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=34,899$ ;  $SD=4$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Bu işlemin ardından Kruskal Wallis-H varyans analizi sonrasında belirlenen anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Buna ilişkin tablolar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.53: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Yaş Değişkenine Göre Farklılığın Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyebilmek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	W	Z	P
19 ve altı	3	20,17	60,50	54,500	60,500	-1,448	0,148
20-29	72	38,74	2789,50				
<b>Toplam</b>	<b>75</b>						<b>p&lt;0,05</b>
19 ve altı	3	3,33	10,00	4,000	10,000	-2,562	0,010*
30-39	29	17,86	518,00				
<b>Toplam</b>	<b>32</b>						<b>p&lt;0,05</b>
19 ve altı	3	2,00	6,00	0,000	6,000	-2,741	0,006*
40-49	20	13,50	270,00				
<b>Toplam</b>	<b>23</b>						<b>p&lt;0,05</b>
19 ve altı	3	3,33	10,00	4,000	10,000	-2,436	0,015*
50 ve üzeri	22	14,32	315,00				
<b>Toplam</b>	<b>25</b>						<b>p&lt;0,05</b>
20-29	72	43,75	3150,00	522,000	3150,000	-3,922	0,000*
30-39	29	69,00	2001,00				
<b>Toplam</b>	<b>101</b>						<b>p&lt;0,05</b>
20-29	72	40,10	2887,50	259,500	2887,500	-4,363	0,000*
40-49	20	69,53	1390,50				
<b>Toplam</b>	<b>92</b>						<b>p&lt;0,05</b>
20-29	72	42,60	3067,00	439,000	3067,000	-3,157	0,002*
50 ve üzeri	22	63,55	1398,00				
<b>Toplam</b>	<b>94</b>						<b>p&lt;0,05</b>
30-39	29	23,57	683,50	248,500	683,500	-0,846	0,397
40-49	20	27,08	541,50				
<b>Toplam</b>	<b>49</b>						<b>p&lt;0,05</b>
30-39	29	27,19	788,19	284,500	537,500	-0,658	0,511
50 ve üzeri	22	24,43	537,50				
<b>Toplam</b>	<b>51</b>						<b>p&lt;0,05</b>
40-49	20	24,35	487,00	163,000	416,000	-1,438	0,151
50 ve üzeri	22	18,91	416,00				
<b>Toplam</b>	<b>44</b>						<b>p&lt;0,05</b>

Tablo 3.53'de görüldüğü gibi, personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların yaş değişkenine göre incelendiğinde; işletmede 19 ve altı yaş aralığına sahip olan çalışan grubu ile 30-39 yaş aralığına sahip olan çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde 19 ve altı yaş grubuna (3,33) sahip olan çalışanların 30-39 yaş grubuna (17,86) sahip olan

çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın 30-39 yaş grubuna sahip çalışanlar lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

Analizler gösteriyor ki 19 ve altı yaş aralığına sahip çalışan grubu ile 40-49 yaş aralığına sahip olan çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde 19 ve altı yaş grubuna (2,00) sahip olan çalışanların 40-39 yaş grubuna (13,50) sahip olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın 40-39 yaş grubuna sahip çalışanlar lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

İşletmede 19 ve altı yaş aralığına sahip olan çalışan grubu ile 50 ve üzeri yaş aralığına sahip olan çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde 19 ve altı yaş grubuna (3,33) sahip olan çalışanların 50 ve üzeri yaş grubuna (14,32) sahip olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın 50 ve üzeri yaş grubuna sahip çalışanlar lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

Yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; işletmede 30-39, 40-49, 50 ve üzeri yaş aralığına sahip olan çalışan grubunun 19 ve altı yaş aralığına sahip olan çalışan grubundaki çalışanlar arasında 30-39, 40-49, 50 ve üzeri yaş grubu lehine istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 19 ve altı yaş aralığına sahip olan çalışanların 20-29 yaş aralığına sahip olan çalışanlar arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,005$ ).

İşletmede 20-29 yaş aralığına sahip olan çalışan grubu ile 30-39 yaş aralığına sahip olan çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde 20-29 yaş grubuna (43,75) sahip olan çalışanların 30-39 yaş grubuna (69,00) sahip olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın 30-39 yaş grubuna sahip çalışanlar lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

Analizler gösteriyor ki 20-29 yaş aralığına sahip olan grubu ile 40-49 yaş aralığına sahip olan çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde 20-29 yaş grubuna (40,10) sahip olan çalışanların 40-49 yaş grubuna (69,53) sahip olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın 40-49 yaş grubuna sahip çalışanlar lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

İşletmede 20-29 yaş aralığına sahip olan grubu ile 50 ve üzeri yaş aralığına sahip olan çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde 20-29 yaş grubuna (42,60) sahip olan çalışanların 50 ve üzeri yaş grubuna (63,55) sahip olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın 50 ve üzeri yaş grubuna sahip çalışanlar lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

Yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; işletmede 30-39, 40-49, 50 ve üzeri yaş grubuna sahip olan çalışan grubunun 20-29 yaş aralığına sahip olan çalışan grubundaki çalışanlar arasında 30-39, 40-49, 50 ve üzeri yaş grubu lehine istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 20-29 yaş aralığına sahip olan çalışanların 19 ve altı yaş aralığına sahip olan çalışanlar arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,005$ ). Diğer alt boyutlar arasında farklılık da incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Sonuç olarak çalışanların personel güçlendirme ile işletmeye olan faydası arasındaki ilişki 30-39, 40-49, 50 ve üzeri yaş aralığına sahip çalışan grubunun, 19 ve altı, 20-29 yaş aralığına sahip çalışan grubuna göre personel güçlendirme açısından işletmeye daha faydalı ve etkili olduğu söylenebilir.

**Hipotez 7:** Araştırma grubundaki çalışanların çalışma şekline göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.54: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Personel Güçlendirme Düzeyi Ölçeği	Çalışma Şekli	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	W	Z	P
	Tam Zamanlı	138	72,99	10072,50	481,50	10072,50	-0,607	0,544
	Yarı Zamanlı	8	82,31	658,50				
<b>Toplam</b>		<b>146</b>						<b>p&gt;0,05</b>

Tablo 3.54'e göre personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların belirlenebilmesi amacıyla, çalışanların personel güçlendirme düzeyi ölçeğinden almış oldukları puanlar ile çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonucunda,

gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $U=481,50$ ;  $W=10072,50$ ;  $Z=-0,607$ ;  $p=0,544 > 0,05$ ).

**Hipotez 8:** Araştırma grubundaki çalışanların mesleğine göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.55: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Meslek Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Varyans Analizi Sonuçları**

Personel Güçlendirme Düzeyi Ölçeği	Meslek	N	Sıra Ortalaması	SD	$\chi^2$	P
	Mimar	93	81,94	3	16,090	0,001
	Mühendis	15	80,33			
	Tekniker	20	46,15			
	Diğer	18	54,58			
	<b>Toplam</b>	<b>146</b>				<b>p&lt;0,05</b>

Tablo 3.55'e göre personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların belirlenebilmesi amacıyla, personel güçlendirme düzeyi ölçeği sıralamalar ortalamalarının işletmedeki meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H varyans analizi sonucunda işletmede görev alan çalışanların, meslek gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=16,090$ ;  $SD=3$ ;  $p=0,001 < 0,05$ ). Bu işlemin ardından Kruskal Wallis-H varyans analizi sonrasında belirlenen anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Buna ilişkin tablolar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.56: Personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların meslek değişkenine göre farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları**

Meslek	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	W	Z	P
Mimar	93	54,63	5080,50	685,500	805,500	-0,107	0,915
Mühendis	15	53,70	805,50				
<b>Toplam</b>	<b>108</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Mimar	93	62,02	5767,50	463,500	673,500	-3,513	0,000*
Tekniker	20	33,67	673,50				
<b>Toplam</b>	<b>103</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Mimar	93	59,30	5514,50	530,500	701,500	-2,455	0,014*
Diğer	18	38,97	701,50				
<b>Toplam</b>	<b>111</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Mühendis	15	22,57	338,50	81,500	291,500	-2,287	0,022*
Tekniker	20	14,58	291,50				
<b>Toplam</b>	<b>35</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Mühendis	15	20,07	301,00	89,000	260,000	-1,665	0,096
Diğer	18	14,44	260,00				
<b>Toplam</b>	<b>33</b>						<b>p&lt;0,05</b>
Tekniker	20	18,90	378,00	168,000	378,000	-0,351	0,725
Diğer	18	20,17	363,00				
<b>Toplam</b>	<b>38</b>						<b>p&lt;0,05</b>

Tablo 3.56’da görüldüğü gibi, personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların meslek değişkenine göre işletmede mimar mesleğine sahip olan çalışan grubu ile tekniker mesleğine sahip olan çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde mimar mesleğine sahip olan çalışan grubunun (62,02) tekniker mesleğine sahip olan çalışan grubuna (33,67) göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın mimar mesleğine sahip olan çalışan grubu lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

İşletmede mimar mesleğine sahip olan çalışan grubu ile diğer mesleklere sahip olan çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde mimar mesleğine sahip olan çalışan grubunun (59,30) diğer meslek grubu (38,97) çalışanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın mimar mesleğine sahip olan çalışan grubu lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).



Yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; işletmede mimar mesleğine sahip olan çalışan grubunun tekniker ve diğer mesleği icra eden çalışan grubu arasında farklılık mimarlık mesleğine sahip olan çalışan grubu lehine istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Mimarlık mesleğine sahip olan çalışanların diğer alt boyutlar arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Analizler gösteriyor ki mühendis mesleğine sahip olan çalışan grubu ile tekniker meslek grubuna sahip olan çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde mühendis mesleğine sahip olan çalışan grubunun (22,57) tekniker meslek grubu (14,58) çalışanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın mühendis mesleğine sahip olan çalışan grubu lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ). Mühendislik mesleğine sahip olan çalışanların diğer alt boyutlar arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Sonuç olarak çalışanların personel güçlendirme ile işletmeye olan faydası arasındaki ilişki mimarlık mesleğine sahip olan çalışanların tekniker ve diğer meslek grubu çalışanlarına göre daha etkili olduğu ifade ederiz. Diğer farklılığın tespiti için yapılan analiz sonuçlarına göre mühendislik mesleğine sahip olan çalışanların tekniker mesleğine sahip olan çalışanlara göre personel güçlendirme ile işletmeye daha faydalı ve etkili olduğu söylenebilir.

**Hipotez 9:** Araştırma grubundaki çalışanların kıdemlerine (şu andaki görevli olduğu işteki çalışma süresi) göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.57: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H varyans analizi sonuçları**

	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	SD	$\chi^2$	P
Personel Güçlendirme Düzeyi Ölçeği	1 yıldan az	32	54,56	3	23,187	0,000
	1-3 yıl	35	59,46			
	4-7 yıl	15	66,90			
	7yıl ve üzeri	64	92,20			
	<b>Toplam</b>	<b>146</b>				<b><math>p&lt;0,05</math></b>

Tablo 3.57'ye göre personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların belirlenebilmesi amacıyla, personel güçlendirme düzeyi ölçeği sıralamalar ortalamalarının

işletmedeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip gösteremediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H varyans analizi sonucunda işletmede görev alan çalışanların, kıdem gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=23,187$ ;  $SD=3$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Bu işlemin ardından Kruskal Wallis-H varyans analizi sonrasında belirlenen anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Buna ilişkin tablolar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.58: Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağlamış Olduğu Faydaların Kıdem Değişkenine Göre Farklılığın Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyebilmek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	W	Z	P
1 yıldan az	32	33,20	1062,500	534,500	1062,500	-0,321	0,749
1-3 yıl	35	34,73	1215,500				
<b>Toplam</b>	<b>67</b>						<b>p&lt;0,05</b>
1 yıldan az	32	23,03	737,000	209,000	737,000	-0,708	0,479
4-7 yıl	15	26,07	391,000				
<b>Toplam</b>	<b>47</b>						<b>p&lt;0,05</b>
1 yıldan az	32	31,33	1002,500	474,500	1002,500	-4,275	0,000*
7 yıl ve üzeri	64	57,09	3653,500				
<b>Toplam</b>	<b>96</b>						<b>p&lt;0,05</b>
1-3 yıl	35	24,97	874,00	244,000	874,000	-0,392	0,695
4-7 yıl	15	26,73	401,00				
<b>Toplam</b>	<b>50</b>						<b>p&lt;0,05</b>
1-3 yıl	35	35,76	1251,50	621,500	1251,500	-3,652	0,000*
7 yıl ve üzeri	64	57,79	3698,50				
<b>Toplam</b>	<b>99</b>						<b>p&lt;0,05</b>
4-7 yıl	15	30,10	451,50	331,500	451,500	-1,859	0,063
7 yıl ve üzeri	64	42,32	2708,50				
<b>Toplam</b>	<b>79</b>						<b>p&lt;0,05</b>

Tablo 3.58’de görüldüğü gibi, personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların kıdem değişkenine göre işletmede 1 yıldan az kıdeme sahip olan çalışan grubu ile 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde 1 yıldan az süre kıdeme sahip çalışan grubunun (31,33) 7 yıl ve üzeri süre kıdeme sahip çalışan grubuna (57,09) göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışan grubu lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

İşletme de 1-3 yıl kıdeme sahip olan çalışan grubu ile 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışan grubu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık, sıra ortalaması değeri incelendiğinde 1-3 yıl kıdeme sahip çalışan grubunun (35,76) 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışan grubuna (57,79) göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışan grup lehine olduğu söylenebilir ( $p<0,05$ ).

Yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; işletmede 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışan grubunun 1 yıldan az ve 1-3 yıl kıdeme sahip çalışanlar grubu arasında 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlar grubu lehine istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası kıdem değişkenine göre incelendiğinde 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların diğer alt gruplara göre çalışma süresinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Çalışanların personel güçlendirme ile işletmeye sağlamış oldukları fayda 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlar lehine olduğunu, 7 yıl ve üzeri süre kıdeme sahip olan çalışanların 1 yıldan az ve 1-3 yıl arasın da kıdeme sahip olan çalışanlara göre personel güçlendirme ile işletmeye daha faydalı ve etkili olduğu söylenebilir.

## SONUÇ

Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı yeni bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme; global çağın getirilerinin bir sonucu olarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmeleri için personele daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi ve onları işletmelerin yetkilisi konumuna getirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde bilgiye dayalı örgütlerde çalışanlar, işletmeye bağlılığın sağlanmasında ve işletmeye faydalı olmada önem taşımaktadır. Bu bağlamda personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydaların Trabzon ili Ortahisar ilçesinde yer alan mimarlık ofislerindeki çalışanlar üzerinden yapılan bir uygulama yoluyla ortaya konduğu bu tez çalışmasının amacı, personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydaların demografik özelliklere göre farklılığının belirlenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda personelin demografik özelliklerine bakılarak, frekans analizlerinin ve personel güçlendirme düzeyi ölçeğinin istatistiksel olarak değerlendirilmesi yapılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda cinsiyet değişkeni değerlendirmesine göre, personel güçlendirme açısından erkek çalışanların işletmeye daha faydalı olduğu belirlenmiştir. Çalışanların çalışma süresi değişkeni incelendiğinde ise; 7 yıl ve üzeri süre görev alan çalışanların 1 yıldan az ve 1-3 yıla kadar olan çalışanlara göre personel güçlendirme ile işletmeye daha faydalı ve etkili olduğu tespit edilmiştir. İşletmede uzun yıllar görev alan çalışanlar, personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların bilincine ulaştıkları belirlenmiştir.

Çalışanların medeni durum değişkenine göre, personel güçlendirme açısından evli çalışanların işletmeye daha faydalı olduğu belirtilmiştir. Evli çalışanların sorumluluk bilincine sahip olmaları örgüte olan bağlılık düzeyini artırarak, personel güçlendirme ile işletmeye daha faydalı olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumu değişkeni incelendiğinde, lisans mezunu çalışanların, ilköğretim ve ön lisans mezunu çalışanlara göre personel güçlendirme ile işletmeye daha faydalı ve etkili olduğu tespit edilirken; yüksek lisans mezunu çalışanların, ilköğretim, ön lisans ve doktora mezunu çalışanlara göre personel güçlendirme ile işletmeye daha faydalı ve etkili olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların pozisyon değişkeni incelendiğinde; personel güçlendirme açısından yönetici pozisyonuna sahip çalışanların işletmeye daha faydalı olduğu belirlenirken; yaş

değişkenine göre; 30-39, 40-49, 50 ve üzeri yaşa sahip çalışanların, 19 ve altı, 20-29 yaşa sahip olan çalışanlara göre personel güçlendirme ile işletmeye daha faydalı olduğu tespit edilmiştir. 30-39, 40-49, 50 ve üzeri yaşa sahip çalışanlar, bilişsel açıdan personel güçlendirmeyi benimsemiş olduğunu söyleriz.

Çalışanların çalışma şekli değişkeni incelendiğinde, çalışanların çalışma şekline göre personel güçlendirmenin işletmeye olan faydası arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Meslek değişkenine göre, mimarlık mesleğine mensup çalışanların, tekniker ve diğer meslek grubu çalışanlarına göre işletmeye daha faydalı olduğu belirlenirken; mühendislik mesleğine mensup çalışanların ise tekniker mesleğine sahip olan çalışanlara göre personel güçlendirme ile işletmeye daha faydalı olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların kıdem değişkenine göre, 7 yıl ve üzeri süre kıdeme sahip olan çalışanların, 1 yıldan az ve 1-3 yıl kıdeme sahip olan çalışanlara göre işletmeye daha faydalı olduğu belirlenmiştir. İşletmede uzun yıllar görev alan çalışanlar, personel güçlendirmenin işletmeye sağlamış olduğu faydaların bilincine ulaştıkları belirlenmiştir. İşletmelerin personel sayısı incelendiğinde ise, işletmede 1-3 kişilik çalışma gruplarına sıklıkla karşılaşılrken; 10-12 kişilik ve 12 ve üzeri kişilik çalışma grubuna hiç rastlanmamış olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların işletme yaşının tespitine yönelik değerlendirmede işletmelerin yaş dağılımına bakıldığında, 20 ve üzeri yaşa sahip işletmelere sıklıkla karşılaşıldığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların, personel güçlendirmenin en önemli faydası sorusuna vermiş olduğu cevaplar arasında en büyük yüzde dilimine sahip olan fayda, %19,9'luk pay ile "Açık bir iletişim ortamının yapılması" olarak saptanmıştır. Bu yanıt, işletmenin bulunduğu koşullar ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olan, işletme içerisinde verimli ve faydalı olmak isteyen çalışanların varlığını ve görüşünü temsil etmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların, personel güçlendirme düzeyi ölçeğine yönelik sorulara verdikleri yanıtlar arasında; en yüksek değeri "İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum" ifadesine alırken, en düşük değeri "İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır" ifadesi almıştır.

Yapılan araştırma sonucunda görülmüştür ki personel güçlendirmenin mimarlık ofisi çalışanları üzerindeki etkisi olumludur. Yani, personel güçlendirmenin işletmeye faydalı olduğu, Trabzon ili Ortahisar ilçesindeki mimarlık ofisleri örneği üzerinden anket çalışması yoluyla sınanmış ve istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Frekans

analizleri, Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis-H Varyans Analizi sonuçları değerlendirildiğinde; personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı en önemli faydanın, işletmenin koşulları ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olan çalışanların işletmenin daha iyi bir noktaya taşınmasında etkili olmalarıdır. Bu noktada çalışanlar, açık bir iletişim ortamının uygulandığı işletmelerde kendi yeteneklerine güven duyarak çalışmak istedikleri sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak personel güçlendirmenin uygulandığı ve işletmeye fayda sağlandığı bir örgütlenmede; yenilikçi ve özgür düşüncenin hâkim olduğu, sorumluluğun paylaşıldığı, güçlü bir iletişim ortamının oluşturulduğu, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güvenerek astlarına devredebildiği, görevlerin paylaşıldığı ve başarı için hep beraber hareket edildiği, fikirlerin özgürce ifade edildiği ve yeniliklerin çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği söylenebilir. Buna bağlı olarak personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, yönetici ve çalışanlar arasında açık bir iletişim ortamının oluştuğu, bilgilerin tüm çalışanlarla paylaşıldığı ve bilgilere erişimin kolaylıkla sağlandığı, kararların alınmasında ve uygulanmasında çalışanların söz sahibi olduğu, güven ortamının oluştuğu, takım çalışmasının öneminin ortaya çıktığı ve öğrenme ortamının oluşturularak eğitimlerin düzenlendiği ifade edilebilir.

Bu tez çalışmasının, gerek literatür çalışmasında kullanılan kaynakların yorumlanması bakımından, gerekse uygulanan anketler doğrultusunda çıkan sonuçlar açısından konu ile ilgili yapılacak sonraki çalışmalarda faydalı bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akçakaya M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, Sayı: 25, 145-174.
- Akın M. (2010). “Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri”, *Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 29, 211-238.
- Akgün, E. Y. (2015). *Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aktaş, Y. (2008). *Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ala, Ş. (2010). *Personel Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etkisel Davranışın Rolü*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Alkan, A. D. (2010). *Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme Kavramı ve Bir İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aras, G. (2013). *Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Aslan, Z. (2010). *Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Atalay, G. C. (2009). *Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Balık, T. (2015). *Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Hemşirelik Personelinin Güçlendirilmesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Besterfield D. H. Besterfield-Michna C. Besterfield G. H. Besterfield-Sacre M. Urdhwareshe H. Urdhwareshe R. (1999). *Total Quality Management*, Prentice Hall, USA.
- Bolat T. (2003). “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması“, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 17/3-4, 199-219.
- Akçakaya M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme“, *Karadeniz Araştırmaları*, Sayı: 25, 145-174.
- Bowen D. E. Edward E. L. (1992). “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When“, *Sloan Management Review*, 31-39.
- Ceylan A. Çöl G. Gül H. (2005). “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma“, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6/1, 35-51.
- Coleman H. J. (1996). “Why Employee Empowerment is not just a Fad“, *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt: XVII/4, 29-36.
- Conger J. A. Rabindra N. K. (1998). “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice“, *Academy of Management Review*, Volume: 13/3, 471-482.
- Çavuş M. F. Akgemci T. (2008). “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma“, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 20, 229-244.
- Çelebi, A. M. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çöl G. (2006). “Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi“, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Sayı: 33, 63-86.



- Çöl G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 9/1, 35-46.
- Çuhadar M. T. (2005). “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, 1-21.
- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Demir, T. (2013). *Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan S. (2002). “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerinde Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı: 1, 143-174.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan S. (2006). “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 165-189.
- Doğan S. Demiral Ö. (2007). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:12, 282-302.
- Doğan S. Kılıç S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, 37-61.
- Erdil O. Keskin H. (2003). “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 1, 7-24.
- Eren, E. (1979). *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, Met/er Matbaası, İstanbul.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren E. (2003). “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 4, 55-70.

- Erstad, M. (1997). "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume: 9/7, 325-333.
- Ettore B. (1997). "The Empowerment Gap: Hype vs Reality", *HR Focus*, Volume: 74/7.
- Ford R. C. Myron D. Fottler D. E. Russ E. R. M. (1995). "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, Volume: 9/3, 21-31.
- Fox, J. (1998). *Employee Empowerment: An Apprenticeship Model*, [http://members.tripod.com/j\\_fox/thesis.html/](http://members.tripod.com/j_fox/thesis.html/) (Erisim Tarihi: 09.02.2017).
- Fragoso H. (2000). "An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts", *Division of Business and Economics*, 30-34.
- Gesiler D. (2005). "The Next Level in Employee Empowerment", *Quality Progress Milwaukee*, Volume: 38/6, 48-52.
- Gülcan, F. (2007). *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Güven M. (2001). "Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Volume: 4/16, 113-126.
- Harley, W. B. (1995). "Eight Critical Principles of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Volume: 3/1, 1-19.
- Işın, F. A. (2009). *Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kanooni, A. (2005). "The Employee Empowerment in Information Technology Department", *COMP8004-Managing and Organizing People*, Capella University, 1-18.
- Karahan A. (2009). "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 7/1, 95-114.
- Karakaş A. (2014). "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarında Personel Güçlendirme", *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, 79-105.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karakoç, H. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirmenin Örgüt Performansı Üzerindeki Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Kıngır S. Taşkıran E. (2006). "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, 195-216.
- Kirkman B. L. Benson R. (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, Volume: 42/1, 58-74.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Köksal, M. (2005). *İşletmelerde Performans Değerlendirme*, Kocaeli Üniversitesi Yayınları, No: 157, İstanbul.
- Köksal, M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kocaeli Üniversitesi Yayınları, No: 159, İstanbul.
- Lashley C. (1995). "Towards on Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume: 7/1, 27-32.
- Lee M. Joon K. (2001). "Is Empowermentreally a New Concept?", *International Journal of Human Resource Management*, Volume: 12/4, 684-695.
- Lin C. Y. Y. (2002). "Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Twain", *Journal of Psychology*, Volume: 136/5, 555-560.
- McEwan A. M. Sackett P. J. (2001). "An Exploration of Empowerment in Manufacturing Enterprises", *AI & Soc*, Volume: 15, 40-57.
- Müdü, N. (2009). *Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Newstrom, J. W. Davis K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, McGraw-Hill-Irwin, New York.
- Nyhan R. C. (2000). "Changing the Paradigm Trust and Its Role in Public Sector Organizations", *American Review of Public Administration*, Volume: 30/1, 87-109.
- Ollikainen, M. J. V. (2006). "Employee Empowerment in Reducing Production Error Amount in Sheet Metal Fabricating Industry", *Mechanika*, Volume: 62/6, 39-45.
- Öksüz, S. Y. (2010). *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Özaksu, Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen H. Türk M. (1997). “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 30, 75-86.
- Paul, R. J. Niehoff B. P. Turnley W. H. (2000). “Empowerment, Expectations and the Psychological Contract Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages”, *Journal of Socio-Economics*, Volume: 29/ 5, 471-485.
- Quinn R. E. Spreitzer G. M. 1997, “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, *Organizational Dynamics*, Volume: 26, 34-49.
- Randolph W. A. (1995). “Navigating the Journey to Empowerment”, *Organizational Dynamics*, Volume: 23, No: 4, 19-32.
- Robbins T. L. Crino M. D. Fredendal L. D. (2002). “An Integrative Model of the Empowerment Process”, *Human Resource Management Review*, Volume: 12, 419-443.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.
- Sarıaltın H. Aydın Y. (2007). “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 18, 1-22.
- Sigler T. H. Pearson C. M. (2000). “Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, *Journal of Quality Management*, Volume: 5, 27-52.
- Spreitzer, G. M. (1995). “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation”, *Academy of Management Journal*, Volume: 38/5, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). “Social Structured Characteristics of Psychological Empowerment”, *Academy of Management Journal*, Volume: 39/2, 483-504.
- Swenson, D. X. (1997). “Requisite Conditions for Team Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Volume: 5/1, 16-25.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Şahin, İ. (1999). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şen, G. (2010). *Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Şenel, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tatlıoğlu E. (2012). “Güvenceli Esneklik Çerçevesinde Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Sayı: 2/2, 69-84.
- Tekin, M. Zerenler, M. (2007). *Esnek İşletme*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tekin, N. V.(2006). *Spss Uygulamalı İstatistik Teknikleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Thomas, K. W. Velthouse B. A. (1990). “Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation”, *Academy of Management Review*, Volume: 15/4, 666-681.
- Veranyurt, G. (2009). *Personel Güçlendirmenin; İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vogt, J. F. Murrell, K. L. (1990). *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*, University Associates, San Diego, CA, 8.
- Yıldırım, Ö. (2010). *Personel Güçlendirmenin İnovasyon Üzerindeki Etkisi ve Elektromed Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yıldırım, F. (2015). *Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü*, (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yüksel Ö. Erkutlu H. (2003). “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Volume: 1, 131-142.

# EKLER

## Ek 1. Anket Soruları

### PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALARIN ARAŞTIRILMASI VE BİR ÖRNEK UYGULAMA

#### Sayın Katılımcı;

Bu çalışma Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan “Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağladığı Faydaların Araştırılması (Trabzon Ortahisar da Yer Alan Mimarlık Ofisleri Üzerine Bir Örnek Uygulama)” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL  
Tez Danışmanı

Serkan DURMUŞ  
Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER					
<b>Cinsiyetiniz:</b>	Erkek ( )	Kadın ( )			
<b>Yaşınız:</b>	19 ve altı ( )	20-29 arasında ( )	30-39 arasında ( )	40-49 arasında ( )	50 ve üzeri ( )
<b>Medeni durumunuz:</b>	Evli ( )	Bekâr ( )			
<b>Eğitiminiz:</b>	İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )				
<b>Bu işletmede kaç yıldan beri çalışıyorsunuz:</b>	1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-7 yıl ( ) 7 yıl ve üzeri ( )				
<b>Şu anda görevli olduğunuz işte kaç yıldan beri çalışıyorsunuz (Kıdem):</b>	1 yıldan az ( ) 1-3yıl ( ) 4-7 yıl ( ) 7 yıl ve üzeri ( )				
<b>İşletmedeki pozisyonunuz:</b>	Personel ( ) Yönetici ( )				
<b>Mesleğiniz:</b>	Mimar ( ) Mühendis ( ) Tekniker ( ) Diğer ( )				
<b>Çalışma Şekliniz:</b>	Tam zamanlı ( ) Yarı zamanlı ( )				

İKİNCİ BÖLÜM: İŞLETME İLE İLGİLİ SORULAR					
<b>1- İşletmenizde çalışan personel sayısı kaçtır?</b>					
a) 1-3	b) 4-6	c) 7-9	d) 10-12	e) 12 ve üzeri	
<b>2- İşletmeniz kaç yıllık bir işletmedir?</b>					
a) 1-5	b) 6-10	c) 11-15	d) 16-20	e) 20 ve üzeri	
<b>3- Sizde personel güçlendirmenin en önemli faydası aşağıdakilerden hangisidir?</b>					
() Esnek bir çalışma ortamının oluşturulması.					
() İşletmemizde bulunan tüm bilgilerin açık ve kolay ulaşılabilir olması.					
() Çalışanlara öğrenme ortamı oluşturularak kendilerini eğitime fırsatının verilmesi.					
() Açık bir iletişim ortamının yapılması.					
() Kararların alınmasında ve uygulanmasında ortak hareket edilmesi.					
() Çalışanlara güvenin artması.					
() Sorumluluğun ortak olması.					
() Çalışanların müşteri ihtiyaçlarına anında cevap verebilmesi.					

ÜÇÜNCÜBÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME DÜZEYİ ÖLÇEĞİ							
	Yargılar	Önem Derecesi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.						
2	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.						
3	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.						
4	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.						
5	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.						
6	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.						
7	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.						
8	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.						
9	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.						
10	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.						
11	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.						
12	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.						
13	İşletmemizde çalışanlara değer verilmektedir.						
14	İşletmemizde görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız.						
15	İşletmemizde yenilikler çalışanlar tarafından yapılmaktadır.						
16	İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim ortamı vardır.						
17	İşletmemizde sorumluluk ortaktır.						
18	İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların fikri önemsenmektedir.						
19	Çalışanlar karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında inisiyatif kullanabilmektedirler.						
20	İşletmemizde bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılmakta ve bilgilere kolayca ulaşabilmektedir.						
21	İşletmemizde çalışanlar takım çalışması ile ortak hedeflere yöneltilmektedir.						
22	İşletmemizde çalışanlara güvenilmektedir ve yöneticilere karşı güven yaratılmaktadır.						
23	İşletmemizde gerekli öğrenme ortamı sağlanmakta ve çalışanlara eğitimler düzenlenmektedir.						
24	Çalışanların başarıları her zaman ödüllendirilmektedir.						
25	Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş hissediyorum.						
26	Yöneticiler iş ortamında çalışanlarına güvenle yaklaşmaktadır.						
27	Kurum yöneticilerinin bana karşı dürüst olduklarına inanıyorum.						
28	Yöneticiler çalışanlara demokratik bir ortam yaratıp kararlara katılım sağlamaktadırlar.						
29	Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde amirim beni destekler.						
30	Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim.						

## ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Trabzon’da doğdu. Milli Egemenlik İlkokulu (2000), Milli Egemenlik Ortaokulu (2003), Affan Kitapçıoğlu Lisesi (2006), Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu Meslek Yüksek Okulu “İnşaat Bölümü” (2009), Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi “İşletme Bölümü” (2012) mezunudur. 2015 yılında Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında, İşletme Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Askerlik hizmetini Antalya il jandarma komutanlığında üstün başarılar ile tamamlamıştır. Çeşitli mimarlık ofislerinde ve yapı denetim kuruluşunda teknik ve idari pozisyonlarda görev almıştır. Allplan 2009 uluslar arası mimari çizim sertifikasına sahiptir. Autocad, Archicad gibi birçok mimari çizim programını aktif olarak kullanabilmektedir.