

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

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ VE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN BU İLİŞKİDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

TUĞBA DEMİR

İstanbul, 2013

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

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ VE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN BU İLİŞKİDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

TUĞBA DEMİR

DANIŞMAN : PROF.DR.DENİZ BÖRÜ

İstanbul, 2013



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi TUĞBA DEMİR'nin PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BU İLİŞKİDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.05.2013 tarih ve 2013-17/33 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi13.../...06.../...2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

1. Tez Danışmanı Prof. Dr. MELİHA DENİZ BÖRÜ
2. Jüri Üyesi Prof. Dr. İNCİ ARTAN ERDEM
3. Jüri Üyesi Yrd. Doç. Dr. BEGÜM ÖTKEN

İmzası

ÖZET

Bu çalışma örgütlerde uygulanan personel güçlendirme faaliyetlerinin iç girişimciliğe etkisi ve örgüt kültürünün bu ilişki üzerindeki rolünü saptamak üzere yapılmıştır.

Çalışmada ilk önce geniş bir literatür taraması yapılarak personel güçlendirme, iç girişimcilik ve örgüt kültürü kavramları teorik çerçevede sunulmuştur. Bu bölümlerde, kavramların tanımı, boyutları, kavramları etkileyen faktörler ve ilgili modeller anlatılmıştır.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Örgüt kültürünün analizinde, Cameron ve Quinn'ın "Örgüt Kültürü Analizi" (OCAI) modelinden yararlanılarak geliştirilen örgüt kültürü ölçeği, İç girişimciliği ölçmek için Atılhan Naktiyok tarafından geliştirilmiş ve denenmiş iç girişimcilik ölçeği, personel güçlendirmeyi ölçmeye yönelik çeşitli kaynaklardan hazırlanan anket 47 ifade ve 3 bölümden oluşan anket kullanılmıştır.

Araştırmada seçilen örneklem İstanbul ilinde kamu / özel sektörde çalışmakta olan 3 ayrı alanda (hizmet, imalat, ticaret) farklı görev kademelerinde çalışan toplam 153 işgörenden oluşmaktadır. Bu anketler sonucunda veriler değerlendirilerek örgüt kültürü ile personel güçlendirme ve iç girişimcilik arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada personel güçlendirme konusunda dört faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme - ödüllendirme ve eğitim desteği, yetkinlik ve inisiyatif kullanma, kararlara ve yönetime katılma olarak ortaya çıkmıştır. İç girişimcilik konusunda ortaya çıkan faktörler ise risk almaya ilişkin destek, ödüllendirmeye ilişkin destek, stratejik davranış ve yönetsel destek ve kaynak kullanımına ilişkin destek olarak adlandırılmıştır.

Anahtar kelimeler: Personel Güçlendirme, İç Girişimcilik, Örgüt Kültürü

ABSTRACT

This research aims to determine the effect of personnel empowerment efforts in organizations on interpreneurship and the effect of organizational culture on the relationship between these efforts and interpreneurship.

In this work initially an extensive literature survey has been conducted and the concepts of personnel empowerment, interpreneurship and organizational culture have been presented in a theoretical framework. In these sections the definitions of these concepts, their sizes, contributing factors and related models are being discussed.

The questionnaire has been used as the data collection methodology. For analyzing organizational culture, the organizational culture scale, which has been developed using Cameron and Quinn's "Organizational Culture Analysis" (OCAI) model, the interpreneurship scale, which had been developed and tested by Atilhan Naktiyok and the questionnaire, which has been developed to measure personnel empowerment and which contains 47 questions and 3 sections, have been used.

The sample that is used in this research is comprised of 153 employees who are employed at different levels in the public/private sector in 3 distinct areas (service, manufacturing, trade). The data that has been obtained from the questionnaires has been evaluated to explain the relationship between the organizational culture and personnel empowerment and interpreneurship.

The research has revealed four factors related to personnel empowerment. These are: manager support and motivation, efficient evaluation - rewarding and educational support, authority and initiative utilization, partaking in decision taking and management. The factors that have been revealed to be relevant to interpreneurship are endorsing risk taking, endorsing rewarding and endorsing strategic behaviour and administrative support and resource utilization.

Keywords: Personnel empowerment, Interpreneurship, Organizational culture

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME	3
1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	3
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİN TANIMI VE KAPSAMI.....	4
1.2.1. Personeli Güçlendirmenin Davranışsal Boyutta Ele Alınması.....	5
1.2.2. Personel Güçlendirmenin Bilişsel Boyutta Ele Alınması.....	8
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	12
1.3.1. Personeli Güçlendirme ve Yetki Devri	12
1.3.2. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılma.....	14
1.3.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon	16
1.3.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme	17
1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER	19
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME AKTÖRLERİ.....	21
1.5.1. Yönetici	21
1.5.2. Örgüt	23
1.5.3. İş gören.....	25
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ	27

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİN TEMEL UNSURLARI	28
1.7.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	29
1.7.2. Yenilikçilik Anlayışı	30
1.7.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	30
1.7.4. Sorumluluk.....	31
1.7.5. Ortak hedeflere yönelme.....	31
1.7.6. Çalışanları ödüllendirme ve onlara güven aşılama	32
1.7.7. Yeterlilik ve yetenekleri geliştirme	32
1.7.8. Personelin eğitimi ve geliştirilmesi	33
1.7.9. Açık bir iletişim ortamı	33
1.7.10. Performansla ilgili geri bildirim.....	33
1.7.11. Kaynaklara ulaşılabilirlik	34
1.7.12. Takım Çalışması	34
1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİNDEKİ ENGELLER	35
1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRME YARARLARI	36
1.10 PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER.....	38
İKİNCİ BÖLÜM: İÇ GİRİŞİMCİLİK	39
2.1. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE TANIMI	39
2.2. İÇ GİRİŞİMCİ	42
2.3. BAĞIMSIZ GİRİŞİMCİ İLE İÇ GİRİŞİMCİ ARASINDAKİ FARK	43
2.4. İÇ GİRİŞİMCİNİN ÖZELLİKLERİ.....	45

2.5. İÇ GİRİŞİMCİLİĞE YÖNELİM NEDENLERİ.....	46
2.6. İÇ GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ.....	47
2.7. İÇ GİRİŞİMCİLİK İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR	48
2.8. İÇ GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİNİN OLUŞTURULMASI	50
2.9. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN UNSURLARI.....	51
2.10. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE BELİRLEYİCİLERİ.....	57
2.10.1. İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	57
2.10.2. İç Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler	60
2.10.3. Örgütsel Performansa İlişkin Faktörler	63
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	64
3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI	64
3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TARİHÇESİ.....	66
3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	68
3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	70
3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI.....	71
3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI	72
3.6.1. Değerler :.....	72
3.6.2. Normlar :.....	73
3.6.2. Varsayımlar :.....	74
3.6.2. Seremonileri, Törenler ve Semboller:.....	75
3.6.2. Dil:	76

3.6.2. Liderler ve Kahramanlar:	76
3.6.2. Hikâye ve Efsaneler:	77
3.6.2.Mitler:.....	77
3.7.İşletmelerde Karşılaşılan Başlıca Örgüt Kültürü Modelleri.....	78
3.7.1. Harrison / Handy Örgüt Kültür Modeli.....	78
3.7.2.Deal / Kennedy'nin Örgüt Kültür Modeli.....	81
3.7.3. Schein Örgüt Kültür Modeli.....	82
3.7.4. Quinn / Cameron Kültür Modeli.....	84
3.7.5.Diğer Örgüt Kültürü Modelleri	90
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	91
4.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ	91
4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	93
BEŞİNCİ BÖLÜM: UYGULAMA.....	96
5.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER	96
5.1.1. Araştırmanın Amacı.....	96
5.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	97
5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA	97
5.2.1. Örneklem.....	97
5.2.2 Veri Toplama Aracı ve Kullanılan İstatistiksel Teknikler	98
5.2.3. Uygulama	99

5.2.4. Kullanılan İstatistikler.....	99
5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	99
5.3.1 Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar.....	99
5.3.2. İstatistiksel Analizler.....	102
5.3.2.1. Güvenilirlik Analizleri	102
5.3.2.2. İç Girişimcilik Faktör Analizi Sonuçları.....	102
5.3.2.3. Personel Güçlendirme Faktör Analizi Sonuçları.....	105
5.3.2.4. Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler	107
5.3.3 Regresyon Analizi Sonuçları.....	109
ALTINCI BÖLÜM: SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	116
KAYNAKÇA	121
EK 1: ANKET FORMU	130

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. İşletme Sahipleri/ Yöneticileri Hakkında Bilgiler	101
Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 3. İç Girişimcilik Faktör Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 4. Personel Güçlendirme Faktör Analizi Sonuçları	106
Tablo 5.Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler.....	108
Tablo 6. Kültür Kategori Tablosu	109
Tablo 7. Personel Güçlendirme Faaliyetlerinin İç Girişimcilik Üzerine katkısı	110
Tablo 8. Örgüt Kültürüne Göre Regresyon Analizi	112
Tablo 9. Değerlendirme Tablosu.....	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Rekabetçi Değerler Analizi Çerçevesinde Örgüt Kültürü Modeli..... 86

Şekil 2. Araştırma Modeli..... 97

GİRİŞ

Değişime ve yeniliklere hızla uyum sağlamanın artık bir zorunluluk olduğu bilgi çağında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için modern yönetim yaklaşımlarına ihtiyaçları vardır.

Uluslararası rekabet, küreselleşme, tüketici bilincinin artması ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme, örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek arttırmaktadır. İnsan kaynaklarının başarısı örgütlerin başarısı haline gelmiştir. Bu sebeple yüksek performanslı ve güçlü organizasyonların ancak girişimci, yetenekli, performansı yüksek ve yeni gelişmelere en kısa sürede adapte olabilen güçlü çalışanlarla olabileceği ortaya çıkmıştır.¹

Bu noktada karşımıza modern yönetim yaklaşımlarından biri olan ve kısaca karar alma insiyatifinin üst yönetim tarafından iş görene kaydırılarak yetki ve sorumluluğun artırılması olarak tanımlanan, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı personel güçlendirme yaklaşımı başarının anahtarı olarak görülmektedir.

Günümüzde birçok işletmede tarafından personel güçlendirmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan iç girişimciliğin artan önemi fark etmektedir.

Bunun en önemli nedenleri arasında; sayısı hızla artan rakipler, geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin yetersiz kalması, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmesi, artan uluslar arası rekabet, verimlilik ve etkinliğin artırılmasına yönelik yapılan çalışmalardır. Bu nedenle gerek ulusal gerekse uluslar arası faaliyet gösteren işletmeler yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlanmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda modern işletmeler iç girişimciliği geliştirecek yollar aramaya başlamışlardır. Bu arayışa gitmeyen

¹ Murat Akçakaya, Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, **Karadeniz Araştırmaları**, Sayı No. 25, 2010, s. 145.

işletmelerin durgunluk, personel kaybı ve gerileme gibi sonuçlarla karşılaşacağı anlaşılmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı yenilik yapmaktan geçmekte, yenilik yapmanın motorunu ise iç girişimcilik oluşturmaktadır.²

Araştırmamızda personel güçlendirme ve iç girişimcilik ilişkisi üzerinde rolü incelenen bir diğer kavramda örgüt kültürüdür. İç girişimciliğin destekleyen yaklaşımlardan biri olan personel güçlendirme örgüt kültürü ile birlikte değerlendirilmelidir. Araştırmacılar tarafından çok sayıda örgüt kültürü tipolojisi ortaya konmasına karşın bu tez kapsamında Cameron ve Quinn rekabetçi örgüt kültürü temel alınarak analiz gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde konu ile ilgili temel kavramlar üzerinde durularak personel güçlendirme kavramı ve tanımları, benzer kavramlarla ilişkisi, temel unsurları, süreci, yararları ve kavrama ilişkin eleştiriler anlatılmaya çalışılacaktır.

İkinci bölümde, iç girişimcilik kavramı ve tanımları, özellikleri, yönelim nedenleri, süreci, unsurları ve belirleyicileri anlatılmaya çalışılacaktır.

Üçüncü bölümde, örgüt kültürünün tanımı, tarihçesi, oluşumu, özellikleri, yararları, unsurları ve başlıca örgüt kültürü tipleri anlatılmaya çalışılacaktır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın değişkenleri olan örgüt kültürü, personel güçlendirme ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiler anlatılmaya çalışılacaktır.

Beşinci bölümde, araştırmanın amacı ve kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi, uygulama ve analizler sonucunda elde edilen veriler değerlendirilecektir.

Son olarak, altıncı bölümde ise araştırmanın sonuçlarına değinilecek ve ortaya çıkan tüm sonuçlar kapsamında araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler hakkında genel sonuç belirtilecektir.

² Meltem Onay, Selin Çavuşoğlu, İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt No.17, Sayı No.1, 2010, S.51.

BİRİNCİ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ortaya atılan ve Taylorizmin ihmal ettiği insan unsurunun önemini vurgulayan İnsan İlişkileri Yaklaşımı, güçlendirmeye yönelik atılan ilk adım olarak nitelenmektedir. İkinci önemli adım olarak kabul edilen McGregor' un Y teorisi de, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam hazırlanarak geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen yöneticiler, danışmacı bir yönetim tarzı göstermekte, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi hedeflemekte ve bireyin motive olmasını sağlayacak şartları oluşturmaya çalışmaktadır.³

1960'ların ortasında "Katılımcı Yönetim" kavramı müşterek karar almayı teşvik etmek ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi tanımlamakta kullanılmıştır. Daha sonra, bu karşılıklı etkileşim ve müşterek karar alma tekniklerinden hareketle "Z" tipi yönetim teorisi ortaya atılmıştır. Bu teori güçlendirme ile benzerlik gösteren birçok unsura sahiptir. Bu unsurlar uzun süreli istihdamı, nispeten yavaş değerlendirmeyi, terfi sürecini, daha geniş kariyer alanını, uzlaşmacı karar vermeyi, dolaylı kontrolü, yüksek düzeyde güven, sosyal eşitliği kapsamaktadır.⁴

1970'lerde işgörenler, yönetime katılma haklarını vurgulayan "endüstriyel demokrasi" hareketine daha fazla ilgi duymaya başlamış ve Batı Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde bu tür yapılanmalar için teşvikler sağlanmıştır. 1980'lerin sonunda çalışma yöntemlerindeki reformların bir parçası olarak kalite çemberleri, takım brifingi ve kar paylaşımı gibi yönetime katılmayı daha da öne çıkaran yeni katılım türleri geliştirilmiştir.⁵

Güçlendirme, şimdiki anlamıyla 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Esnek, yenilikçi ve çabuk tepki verebilen örgütlere doğru gidişin hızlandığı bu dönemde, esnek

³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Basım, İstanbul : Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 2005, s. 230.

⁴ Güven Murat, Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı : Personel Güçlendirme, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt No. 4, Sayı No. 16, 2001, s. 113.

⁵ Güner Çöl, "Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", **İşgüç.org Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt No. 6, Sayı No . 2, 2004, s.14.

uzmanlaşma, yalın üretim öne çıkmış ve bu gelişmeler bazı kaynaklarda "postfordizm" olarak tek kavram altında toplanmıştır. Drucker ve Kanter gibi yazarların sıkça vurguladıkları bürokrasinin azaltılması, hiyerarşinin sona erdirilmesi, merkezileşmeden kopma ve kademe azaltma gibi kavramlar sayesinde proje bazlı ekiplerin bilgi odaklı örgütlere doğru hareketi güçlendirmenin bugünkü anlamını şekillendiren mihenk taşlar olarak nitelenmektedir.⁶

Güçlendirme kavramının doğmasında çeşitli çalışmalarında katkıları vardır. Örneğin, Herzberg tarafından geliştirilmiş iş zenginleştirme fikri çalışanın karar verme ve kontrol yetkisinin artmasına odaklanmıştır. Yine, iş özerkliği literatürü bugün personel güçlendirme olarak gösterilen konunun bir boyutunu ifade eder. Yönetim ve organizasyon etkinliğinin ilk unsuru olarak astları güçlendirmeyi öne süren liderlik yaklaşımı da personeli güçlendirme olarak adlandırılmıştır. Bazıları ise, personeli güçlendirmeyi takım çalışması yönünden ele alır ve kendi kendini yöneten takımların aslında güçlendirilmiş personelden oluştuğu iddiasından hareketle bu iki olgu arasında bir koşukluk kurarlar. Yabancılaşma üzerine yapılan araştırmalar ve çalışanın katılımının tartışılması da çalışanı güçlendirme fikrinin ortaya çıkmasına yardımcı olan öncü yaklaşımlardır.⁷

1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE KAPSAMI

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır.⁸ Güçlendirme kavramı ile ilgili olarak üzerinde uzlaşmış bir tanım bulunmamakla birlikte, bazı araştırmacılar bu yönde önemli çalımsalar yapmışlardır. Öte yandan güçlendirme kavramının genel olarak adlandırılmasında da tam anlamıyla bir görüş birliğine varıldığı söylenemez. Bu yeni yönetim kavramı, "güçlendirme", "personeli güçlendirme", "psikolojik güçlendirme" veya "örgütsel güçlendirme" şeklinde farklı bakış açıları ile ele alınarak adlandırılabilir. Bu farklılıkların temel nedeni, güçlendirmeye ilksin farklı bakış açılarının ve yaklaşımların söz konusu olmasıdır.

⁶ Adrian Wilkinson, Empowerment: Theory and Practice, **Personel Review**, Cilt No .27, Sayı No . 1, 1998, s. 44.

⁷ İsmail Dalay, Recai Çoşkun ve Remzi Altunışık, **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım Yayım A.Ş., 2002, s. 222.

⁸ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2004, s. 223.

Güçlendirme, güçsüzlüğe etki eden faktörlerin tanımlanması, bunların gerek biçimsel örgüt uygulamaları gerekse etkili bilgilendirmeyi sağlayacak biçimsel olmayan örgütsel uygulamalar yoluyla, örgüt üyelerinin öz yeterlik duygularını artırma süreci, olarak tanımlanabilir.

Bir başka açıdan güçlendirme, iş görenlere kendi kararlarını verme ya da kendi eylemlerinin sorumluluklarını alma olanağını vermektir ⁹

Personel güçlendirme, organizasyondaki karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılmasıdır, böylece yöneticiler personele daha fazla otonomi ve takdir hakkı sağlamaktadırlar ¹⁰

İlgili yazın incelendiğinde, güçlendirme konusunda temelde iki farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bunlar, güçlendirmeyi, “davranışsal boyutta” ve “bilişsel boyutta” ele alan yaklaşımlardır.

1.2.1. Personeli Güçlendirmenin Davranışsal Boyutta Ele Alınması

Bu bakış açısı ile yapılan açıklamaların odak noktasını. Üst yönetimin, personeli güçlendirmedeki rolü oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, davranışsal yaklaşım, personeli güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve yönetimin ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken, aynı zamanda güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğini de açıklamaya çalışır.

Bu bakış açısından hareketle, yazarlardan bazıları güçlendirmeyi, gücün astlarla paylaşılması ya da onlara "güç" verme olarak tanımlamakta ve güçlendirmeyi,

⁹ Tamer Bolat , Oya İnci Bolat ve Oya Aytemiz Seymen, Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No . 12, Sayı No.21, 2009 ,s.216.

¹⁰ Tahir Akgemci ve Mustafa Fedai Çoşkun, İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat sanayiinde bir araştırma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı No : 20, 2008 , s. 231.

gücün, üst yönetimden, orta kademe yöneticilere ve buradan da çeşitli yollarla alt kademe iş görenlere aktarılması şeklinde ele almaktadırlar.¹¹

Bazı yazarlar ise, bu paylaşımı daha geniş açıdan ele almakta ve güçlendirmeyi, yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk vermesi olarak tanımlamaktadırlar¹²

Benzer şekilde Hales ve Klidas, güçlendirmeyi, enformasyonun, bilginin ve gücün alt kademe iş görenlerle paylaşılması, şeklinde tanımlamaktadırlar.¹³

Erstad'a göre ise güçlendirme, iş görenlere işleri ile ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu taşıyabilecekleri bir çalışma ortamının yaratılmasıdır.¹⁴

Cunningham ve arkadaşlarına göre güçlendirme, karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır.

Appelbaum ise, güçlendirmeyi; güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademede çalışanların sahip olacağı etkide önemli artışlar sağlayan bir geniş görüşlülük olarak tanımlamaktadır.¹⁵

Moore, Hopkins ve Hopkins , personeli güçlendirme açısından üç unsurun Önemli olduğunu belirtmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:¹⁶

- **Yetki:** Personeli güçlendirmek için iş görenlerin yetkilendirilmesi ya da onlara, görevlerini yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları özerkliğin tanınması gerekir.

¹¹ A. Psinos, T. Kern ve S. Smithson, "An Exploratory Study of Information Systems in Support of Employee Empowerment", **Journal of Information Technology**, Cilt No.15, 2000, s.212.

¹² R.J. Paul, B.P. Niehoff, ve W.H. Tumley, "Empowerment, Expectations, and the Psychological Contract-Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages", **Journal of Socio-Economics**, Cilt No. 29, 2000, s.472.

¹³ C. Hales, ve A. Klidas, "Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt No. 3, 1998, s.89.

¹⁴ M. Erstad, "Empowerment and Organizational Change", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt No. 917,1997, s.325.

¹⁵ Güner Çöl, Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt No. 9, Sayı No . 1, 2008, s.36.

¹⁶ Tamer Bolat, Personeli Güçlendirme: Davranışsal Ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt No . 17, Sayı No . 3-4, 2003, s. 201.

• **Kaynaklar:** İş görenlerin, görevlerini yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları tüm kaynaklara ulaşmalarının ve bunları öngördükleri şekilde kullanmalarının sağlanması gerekir. Örneğin, iş görenin ihtiyaç duyduğu maddi kaynakları dilediği şekilde kullanabilmesi gibi.

• **Enformasyon:** Bunun anlamı, iş görenlerin örgütün değişen iç ve dış çevresine yönelik enformasyona ulaşmasının sağlanmasıdır. Örneğin, İşgörenin, örgütün misyonu ve vizyonu, izlenen stratejiler vb. konularda bilgilendirilmesi gibi.

Personeli güçlendirme konusunda üst yönetimin yapması gerekenler, daha ayrıntılı biçimde şu şekilde sıralanabilir: ¹⁷

- Örgüt içinde paylaşılan bir geniş görüşlülük yaratmak;
- Güçlendirmeye yönelik bir örgütsel kültür yaratmak;
- Örgüt içinde bilgi paylaşımını olanaklı hale getirmek (örgütsel amaç Ve hedefler, örgütsel ve bireysel performans vb.);
- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak;
- Örgüt içinde katılımcılığı ve yetki devrini artırmak.
- İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda özellikle dikey

Yönde zenginleştirmek;

- İşgörenleri verdikleri kararlar ve işlerini yaparken izledikleri yollar

konusunda cesaretlendirilerek, bir örgütsel öğrenme ortamı yaratmak (hataları

bir örgütsel öğrenme fırsatı olarak görmek);

- İşgörenleri sürekli eğitmek ve geliştirmek;

¹⁷ RP Niehoff, R.H. Moonnan, Blakely, G. ve Fuller, J. , "The Influence of Empowennent and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", **Group & Organization Management**, Cilt No. 26, Sayı No. 1, 2001, s.96.

- Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını

Sağlamak;

- Örgüt amaç ve hedeflerini açıkça tanımlamak ve işgörenlere iletmek;
- Etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak ve işgören tatminine

odaklanmak

- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek;
- Örgüt içinde sınırları belirleyerek, bu sınırlar içinde bağımsız hareket etmeyi geliştirmek vb.

Özetle, personeli güçlendirmeyi davranışsal boyutta ele alan yazarlar, üst yönetimin güçlendirme boyutunda ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadırlar.

1.2.2. Personel Güçlendirmenin Bilişsel Boyutta Ele Alınması

Personeli güçlendirmeyi davranışsal boyutta ele alan yazarlar, konunun sadece bir yüzünü incelemekte ve diğer yüzünü göz ardı etmektedir. Bu ise güçlendirmenin "bilişsel ya da psikolojik" yönüdür. Başka bir deyişle, işgörenlerin kendileri için hazırlanan ortamı ve üstlerinin güçlendirmeye dönük davranışlarını nasıl algıladıkları ve bu çerçevede kendilerini nasıl gördükleri, davranışsal yaklaşımda dikkate alınmamaktadır.¹⁸

Güçlendirme kavramını açıklarken, personeli güçlendirmek için üst yönetimce yapılan yönetsel faaliyetlerin işgörenler tarafından ne şekilde algılandığının önemini vurgulayan yazarlardan Conger ve Kanungo özyeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak nitelendikleri güçlendirmeyi, örgüt üyelerinin özyeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlamışlardır. Bu yazarlara göre özyeterlilik duygusunun

¹⁸ Bolat , 2003, s.202-203.

artırılması ise, ancak güçsüzlüğü besleyen şartların belirlenerek ortadan kaldırılmasıyla mümkündür.

Benzer şekilde Thomas ve Velthouse makama dayalı uygulamalar (yönetimsel uygulamalar) ile işgörenlerce algılanan durumun (psikolojik güçlendirme) birbirinden ayrılması ve güçlendirme üzerine alternatif perspektiflerin araştırılması gerektiğini ifade etmektedirler.

Thomas ve Velthouse , Conger ve Kanungo'nun çalışmasından hareketle, güçlendirmeye algısal bir boyut getirmişler ve güçlendirmenin, "bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört algısal boyut tarafından açıklanan içsel görev motivasyonu" olduğunu öne sürmüşlerdir.¹⁹

Spreitzer' de, Thomas ve Velthouse'un yaptığı tanımlamaya benzer şekilde güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır.

Tanımlarda geçen dört boyut birçok yazar tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır:

Anlam (Meaning): Anlam, çalışanın, kişisel değerleri ve standartları ile işe ilişkin amaç ve hedefleri karşılaştırarak bir sonuç çıkarmasıdır. Bu sonuç, işin, birey için taşıdığı değerdir. İş ile ilgili amaç ve hedefler ile çalışanın kişisel değerleri ve standartları birbirine yaklaştıkça işin birey için taşıdığı önem de artacaktır. Başka bir deyişle, bir işin rol gereği gereksinimleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin çalışan için taşıdığı anlamı gösterir.²⁰

Yetkinlik (Competence): Bireyin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Yetkinlik kişisel ustalık veya çaba-performans beklentisiyle eş anlamlıdır. Güçlendirmenin bu boyutu kendini takdirden (self-esteem)

¹⁹ Çöl., 2008, s.37.

²⁰ G.M. Spreitzer, "Psychology Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation", *Academy of Management Journal*, Cilt No.38, Sayı No.5, 1995, s.1443.

ziyade yetkinlik olarak adlandırılmaktadır. Çünkü güçlendirme kapsamındaki yetkinlik, global anlamda bir yetkinlikten çok, belirli bir işle ilgili yetkinliği ifade etmektedir.²¹

Öte yandan, bireyin kişisel yetkinliği, geçmiş deneyimlerinden de etkilenir. Örneğin, birey geçmişte başarılı olduğu bir görev ya da işle karşı karşıya kaldığında yetkinlik algılaması güçlü olacak ve görev ya da işe girme konusunda çekince duymayacaktır. Aksine düşük yetkinlik algısı söz konusu ise, bu durumda birey, seçimlerinde kendi kısıtlama yolunu seçecektir. Bu şekilde birey, potansiyelini açığa çıkarma konusunda kendini engelleyecek ve olası başarı fırsatlarını da kaçıracaktır. Güçlü yetkinlik algısı bireyi mücadeleci işlere götürür ve kendini geliştirmesini sağlar.²²

Özerklik (Self-determination): Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken, özerklik bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir.²³ Başka bir deyişle özerklik, işte atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür.²⁴

Etki (Impact): İşgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etkinin özerklikten farkı; özerklik bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgiliyken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir.²⁵

Etki, bireyin, iş ile ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme derecesine yönelik algılamasıdır.²⁶ Başka bir açıdan etki, işle ilgili çıktıların kontrolünün kimde olduğuna ilişkin olarak, bireyin yaptığı değerlendirmedir. Bu noktada çalışanlar içsel kontrol algısına sahiplerse, iş çıktılarını, kendi bilgi, yetenek ve çabaları ile etkileyebileceklerini hissederler. Kişi, çıktıların dışsal faktörler aracılığı

²¹ S.L. Y Hu, L. Leung, Effects Of Expectancy-Value, Attitudes, And Use Of The İnternet On Psychological Empowerment Experienced By Chinese Women At The Workplace., **Telematics and Informatics**, Cilt No.20, Sayı No.4, 2003, s.368.

²² J. Minibas, "Kİşisel Yetkinlik", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.452.

²³ S.L. Y Hu, L. Leung, s.368.

²⁴ G.M. Spreitzer, S.C. De Janasz, , R.E. Qum, Empowered To Lead: The Role Of Psychological Empowerment In Leadership, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt No. 20, 1999, s. 512.

²⁵ G. M. Spreitzer, M. A. Kızılos , W. A. Nason, Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment And Effectiveness, Satisfaction, And Strain, **Journal of Management**, Cilt No. 23, Sayı No.5, 1997 s. 681.

²⁶ G.M. Spreitzer, 1995, s. 1443.

ile kontrol edildiğini düşünüyorsa, bu durumda çıktılar etkileme konusunda fazla bir etkiye sahip olmadığını düşünecektir.²⁷

Bu durumda özerklik işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerektirmektedir. Bu açıklamaların ışığında, psikolojik güçlendirme konusunda su söylenebilir: Psikolojik güçlendirme, anlam, kişisel yetkinlik, hür irade ve etki şeklinde sıralanan dört bilişsel unsurda oluşan motivasyonel bir eğilimdir.²⁸

Bu boyutlardan biri, diğerinin öncülü veya sonucu değil, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden bileşenleridir.²⁹ Bunlardan birinin eksikliği, algılanan güçlülük duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle boyutların dördü birlikte güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan “hemen hemen tam ve yeterli algısal set” olarak nitelenmektedir.³⁰

Görüldüğü gibi güçlendirme kavramı yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaları işgörenlerce ne şekilde algılandığı olmak üzere iki ayrı açıdan ele alınmaktadır. Ancak olması gereken, kavramın her iki yönünün birlikte ele alınmasıdır. Çünkü konu sadece yönetsel uygulamalar açısından ele alındığında, güçlendirme için ihtiyaç duyulan şartlar oluşturulmaya çalışılmakta; ancak bu şartların işgörenler tarafından nasıl algılandığı göz ardı edilmektedir. Oysa güçlendirme, aynı zamanda yönetsel uygulamaların nasıl algılandığı ve işgörenlerin kendilerini nasıl gördükleri konularını da kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle güçlendirmenin psikolojik ve kişisel boyutları da olduğu için oluşturulan koşullar, işgörenler arasında farklı şekillerde algılanabilmektedir. Örneğin işgörenlerden bazıları kendilerini güçlendirilmiş hissederlerken, bazıları biraz, bazıları ise hiç güçlendirilmemiş hissedebilmektedirler.³¹

Bu açıklamalardan hareketle personel güçlendirmeyi; astların işleriyle ilgili tüm kararları yönetici destek ve onayına gereksinim duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereken

²⁷ Bolat, 2003, s. 208.

²⁸ Spreitzer, 1995, s. 1444.

²⁹ Spreitzer, Kızılos ve Nason, s. W., 1997 :s.681.

³⁰ S.L. Y Hu ve L. Leung , s.368.

³¹ Bolat, s. 205.

yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması, şeklinde tanımlayabiliriz.³²

1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Personeli güçlendirme kavramı bazı yönetim kavramları ile benzerlik içermektedir. Personeli güçlendirme kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alındığında, yetki devri, yönetime katılma, isteklendirme ve is zenginleştirme kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin farkı, anlam bakımından daha geniş ve kapsamlı olması ve uygulamaya geçirilmesinin diğerleri kadar kolay olmamasıdır.³³

1.3.1. Personeli Güçlendirme ve Yetki Devri

Yetki devri, personel güçlendirme kavramının temellerini oluştursa da tanımlar incelendiğinde aralarında önemli farklar olduğu görülmektedir. Yetki devri, üst kademedeki bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını kendi adına kullanmaları için astlarına vermesi ve devredilen işle ilgili son yetki ve sorumluluğun yine üst yönetimde kalmasıdır.³⁴

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak, yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Personel güçlendirmenin de, yetki devri ile ilgili boyutu bulunmaktadır. Ancak buradaki anlayış, yetki devrinden farklıdır. Yetki devrinde, yönetici işin sonunda hâlâ sorumlu kişidir. Yetki devri yöneticinin gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir.

³² Çöl, s. 38.

³³ Koçel, s. 414.

³⁴ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: SeçkinYayınevi, 2004, s.226.

Güçlendirme kavramı ise, işi yapan kişinin, bu alanda uzman olduğu anlayışına dayanmaktadır. Kişi bu alanda uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır. Yetki zaten işi yapmakta olan kişindir.³⁵

Güçlendirme ile yetki devri arasında olayın esası bakımından da fark vardır. Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleyişi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir. Yani yetki zaten işi yapanındır.³⁶

Çoğu yönetici, yetki devri kavramına sıcak bakmaktadır. Fakat en başta yetki devredecek yönetici bunun gerekliliğine ve yararlarına inanmalıdır. Bu, yetki devrinin başarısı açısından önemlidir. Yönetici yetki devrettiğinde işin sorumluluğundan kurtulamaz. Oysa güçlendirmede, yetki ve sorumluluk tek bir kişide toplanmıştır.³⁷

Yetki devrinde üstlerin sahip oldukları yetkinin bir kısmını, astlara devretmesi noktasında işgörenlerin devredilen yetkiyi kullanma sürecinde çalışma şartlarını ve kendisini nasıl gördüğü göz ardı edilmektedir. Gerçek anlamda güçlendirmeden söz edebilmek için sadece uygun koşulları sağlamak yeterli değildir, aynı zamanda işgörenlerin kendisini güçlendirilmiş hissetmesi de gerekmektedir.³⁸

Örgütlerde yetki devri örgütsel etkinlik ve verimlilik için çok önemli olmasına rağmen tek başına yetersiz kalmaktadır. Yetki devredilen personelin aynı zamanda güçlendirilmesi de gerekmektedir. Personel güçlendirmede, ilgili işi bizzat yapan personelin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini sağlamak ve işe karşı tutumunu değiştirmek amaçlanmaktadır. Personel güçlendirmede yetkinin devredildiği personelin aynı zamanda eğitim görmesi ve kendisini geliştirmesine olanak

³⁵ M. Turan Çuhadar, Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı No . 25, 2005, s.4.

³⁶ Koçel, s.416.

³⁷ Canan Çetin - Günay, Gürcan, "Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs, İstanbul 2001, s.759.

³⁸ Çöl, 2004, s.18.

tanınmaktadır. Bu durumda verilen yetkilerin daha etkin bir şekilde kullanılması mümkün olmaktadır.³⁹

Personel güçlendirmede bir devir teslim yoktur ve tüm kademelerdeki personel için uygulanabilmektedir. Yönetici, personelin isini daha iyi yapabilmesi için gereken ortamı hazırlayacak, kaynakları bulacak, fakat işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana ait olacaktır. Diğer bir tanımlamaya göre yetki devri, yönetici gerekli gördüğü için kendisine ait olan bir hakkı, daha iyi sonuç elde etmek beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak, işe karşı tutumunu değiştirmek ve işin sahibi haline getirmektir.⁴⁰ Güçlendirmede hem işin yürütülmesinde kullanılacak yetki, hem de sonuçtan doğacak sorumluluk personele aittir.

1.3.2. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılma

Günümüzde insanlar, hangi tip örgütte çalışırsa çalışsın, sıradan bir çalışan olmak yerine, buldukları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. İnsanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak rol alıp, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Kişilerin bu düşüncede olmalarının birçok sebebi bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, kültür düzeyi ve bilgi seviyesinin gittikçe yükselmesidir.⁴¹

Kararlara katılım, personelin karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir hızının azalması, çatımsa ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır.⁴²

³⁹ Nülüfer Şahin, Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Turizm İşletmeciliği A.B.D., Turizm İşletmeciliği B.D., 2007, s.7.

⁴⁰ Koçel, s. 416.

⁴¹ Murat Gümüş, Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Çalışanların Yetkilendirilmesi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt No .2, Sayı No .1, 2001, s.52.

⁴² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım, A.S., 2003, s.503-504.

Yönetime katılma, tanımından da anlaşılacağı üzere **üç önemli özellik** taşımaktadır. Bu özellikler :⁴³

- Örgütün alt yönetim kademelerinin veya personelin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici (veya işveren) ile personel arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Katılım, kararlarda sorumlu rol oynayacak kişilerin oluşturduğu bir grup yönetim türüdür.

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

Personel güçlendirme anlayışı, çalışanların günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır. Güçlendirilmiş bir örgütte çalışanlar görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler.⁴⁴

Örgütler açısından katılımcı yönetim, yönetim ile personel arasında daha iyi ve etkili ilişkilerin kurulmasına ve personelin yönetime katılmasına olanak veren, böylelikle iş tatminini arttıran ve personelin inisiyatiflerini geliştiren bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir.⁴⁵

⁴³ Eren, 2003, s.498-499.

⁴⁴ Murat Akçakaya, Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri:Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, **Karadeniz Araştırmaları** , Sayı No. 25, 2010, s. 152.

⁴⁵ Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2005, s.180.

1.3.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon

Güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer yönetim kavramı da motivasyondur. Motivasyon kavramıyla yakından ilgili olmasına rağmen aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Motivasyon “bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Diğer bir ifade ile motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren süreçtir.⁴⁶

Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesi gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.⁴⁷

Motivasyonun özünde personelin performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yatar. Güçlendirme kavramında kontrol personeldedir ve işletmenin asıl amacı personelin kendini yetiştirmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır.⁴⁸ Personeli motive etmek için çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar özendirme araçları: gelir, güvenlik, terfi, daha cazip iş, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve devamlı disiplin gibi sıralanabilmektedir.

Güçlendirme ise, personeli motive etmekte kullanılan bir araçtır. Bu nedenle uygulanış ve kapsam itibarıyla motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, örgütün yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutlarıyla "güçlendirilmiş bir personeli hazmedebilecek" duruma getirilmesi de

⁴⁶ Şahin, s.8.

⁴⁷ İhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Sti., 4. Baskı, İstanbul, Ekim 2002, s. 373.

⁴⁸ Çuhadar, s.4.

gerekmektedir. Motivasyon ve güçlendirme kavramları hareket noktaları bakımından da farklılık göstermektedirler. Esas amacı, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmek olan motivasyonun hareket noktası "komuta ve kontrol" iken, cevap aradığı soru "personele ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletmenin yararına olacak şekilde davransın" sorusudur. Oysa güçlendirmenin hareket noktası personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, cevap aradığı soru ise, isinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğidir.⁴⁹

Öte yandan motivasyon kavramında kontrol edilen, yönlendirilen ve yönetilen bir çalışan profili vardır. Halbuki güçlendirme kavramında kontrol çalışandır. İşletmenin asıl amacı, isinde başarılı olabilmesi için çalışanın kendisini yetiştirmesi ve işiyle ilgili kararları üst yönetimin denetimine ihtiyaç duymadan alabilmesidir. Ayrıca motivasyon kavramındaki çalışanın kapasitesinden üst düzeyde yararlanma düşüncesine karşılık, güçlendirme kavramında bunun bir adım ötesinde gidilerek, çalışanın kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.⁵⁰

1.3.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, personelin işi üzerinde karar vermesi ve kontrolünün artırılması üzerine odaklanmıştır. Diğer bir ifade ile iş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında personel sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirme ile personelin sorumluluklarının artması, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesi ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesi sağlanmaktadır. Ayrıca personele belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir.

İş zenginleştirmede yapılan işle ilgili yetki- sorumluluğun artırılmasıyla çalışanların kendilerini işe daha fazla vererek işin sıkıcı olmaktan kurtulması amaçlanır.

⁴⁹ Dalay, s. 220-221.

⁵⁰ Çöl, 2004, s. 8.

İş zenginleştirme birçok yönden güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden farklıdır.⁵¹

İş zenginleştirme ve personel güçlendirme arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanabilir:

- Güçlendirme personelin sağlanan koşulları kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme kişilerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanılmaktadır.

- Güçlendirme, bireylerin düşünceleri, örgütsel faaliyetleri etkileme ve yönlendirmede yüksek düzeyde bir etkiye sahiptir. Güçlendirmenin etki boyutu, çalışanların işleri üzerindeki kontrollerini kapsamaktadır.⁵² Zenginleştirilmiş bir işte, çalışan iş görenlerin işle ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme ihtimali çok düşüktür.

- İş zenginleştirme, ast ve üst arasındaki ilişkiyi dikkate almaz; güçlendirme ise, üstün güçlendirmeye yönelik davranışlarından, dolayısıyla izlediği liderlik tarzından doğrudan doğruya etkilenir.⁵³

- Çalışanların işlerinin özellikleri, zenginleştirilmemiş olsa bile bireyler kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler.

- Güçlendirme, bireylerin iş çevreleriyle ilişkileri üzerine odaklanmıştır. Fakat iş zenginleştirme, hem birey hem de takım düzeyinde analizler yapmaktadır.⁵⁴

- Personeli güçlendirme kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alındığında, bu kavramın yönetime katılma, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı

⁵¹ Akçakaya, s. 154.

⁵² Spreitzer, 1995, s. 484.

⁵³ Bolat, 2003, s. 211.

⁵⁴ Spreitzer, 1995, s. 485.

olduğu görülmektedir. Güçlendirme kavramının bu kavramlardan farkı, güçlendirmenin anlam olarak daha geniş kapsamlı ve uygulamaya geçirilmesinin daha zor olmasıdır.⁵⁵

1.4. Personel Güçlendirmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler

Drucker, modern örgüt içerisinde bilgi uzmanlıklarının oluşması nedeniyle ast-üst vb. hiyerarşik düzeyler yerine meslektaşlık ve takım çalışmaları oluşmaya başladığını ve bu durumun personeli güçlendirme kullanımını zorunlu bir hale getirdiği belirtmektedir.

Güçlendirmeyi seçen örgüt üyelerinden oluşan bir ortamda zaman ve kişisel çabalar aynı amaca odaklanacağı için örgütsel başarı ihtimali artacaktır. Böylece, kişisel bağlılık ve sonuçlara sahip çıkma da gerçekleşecektir.

Günümüzde örgütlerin özellikle personeli güçlendirme uygulamalarına yönelmelerinin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir:⁵⁶

- İş ortamının küresel hale gelmesi ve bunun getirdiği artan rekabet,
- Sürekli ve hızlı bir biçimde değişen dış çevre,
- Personelin eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması,
- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle,
- Örgütlerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Bilgi ve insan unsurunun örgütün rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını
- Belirleyen önemli faktörler arasında görülmesi,
- Klasik örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının

⁵⁵ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, İstanbul : Sistem Yayıncılık, 2003, s.12.

⁵⁶ Öznur Yüksel ve Hakan Erkutlu , Personeli Güçlendirme-Empowerment , **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No .5, Sayı No .1, 2003, s.134.

- Giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,
- Enformasyon teknolojisindeki ilerlemeler,
- Rekabet gücünün hızla artmasıyla birlikte verimliliğin önceki yıllara oranla daha fazla artırılması için yöneticilerin iş görenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleridir,
- Mal ve hizmet geliřtirmenin stratejik öneminin artması,
- Yüksek performans gücüne sahip bir öğrenen organizasyon yaratma ihtiyacıdır.

Coleman ise personel güçlendirme ihtiyacını řu faktörlere bağlamaktadır; küresel rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, personellerin kapasiteleri ve sosyal sorumluklarını genişletme ihtiyacı, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim işbirliği ve kurumsal güvenin öneminin artması.⁵⁷

Günümüzde örgütlerin başarısında personel güçlendirme uygulamalarının önemli faktörlerden biri olduğu tartışılmazdır. Personel güçlendirme, rekabet avantajı elde edebilmek için örgütler için bir yönetim aracıdır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri ihtiyaçlarının çözümünde önem kazanmaktadır. Personel güçlendirmenin etkin bir şekilde kullanılması örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Personel güçlendirme sonucu ortaya çıkacak sinerji ile örgütün gücünün de artması kaçınılmaz olacaktır. Güçlendirme sonucunda çalışanlar işleri ile ilgili otokontrole sahip olacaklarından daha başarılı sonuçlar alacaklardır.

⁵⁷ Mustafa Fedai Çavuş , Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, **Journal of Yasar University**, Cilt No .3, Sayı No .10, 2008, S.1289.

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME AKTÖRLERİ

1.5.1. Yönetici

Yönetici, yönetim sürecine aktif olarak katılan ve planlama, örgütlenme, Liderlik ve kontrolden oluşan yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişi olarak tanımlanabilmektedir.⁵⁸ Yönetici örgüt içinde insanlar arasında, makineler ve malzemeler, insanlarla makineler arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurmak, faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır.⁵⁹

Güçlendirilmiş bir örgütte yöneticilerin, geleneksel bir hiyerarşide kontrol edilen personelden daha fazla sayıda personeli kontrol ettiği ve astlarına önemli ölçüde karar verme yetkisi devrettiği ifade edilmektedir. Yöneticiler, koç gibi hareket etmekte ve iş görenlerin problemleri çözmesine yardımcı olmaktadır. Sorumluluk devrederek astlarını güçlendiren üstler, onların liderlerinden hoşnut olmalarına ve üstlerini adil görmelerine yardımcı olmaktadır.⁶⁰

Çalışanlarını inisiyatif kullanmaya teşvik eden veya onlara yüksek seviyeli görevler veren yöneticiler, çalışanları arasında rekabeti oluşturanlardan daha fazla başarı sağlamaktadırlar. Bunlar genelde destekleyici yönetici olarak bilinmektedirler. Destekleyici bir yöneticinin özellikleri şunlardır :⁶¹

- Olumlu geribildirim yapar,
- Personelin, işinin dışında da bir hayatı olduğunu kabul eder,
- Personel ile iki yönlü bir iletişim içerisinde olur,

⁵⁸ Selen Doğan, **Vizyona Dayalı Liderlik**, Philip&Richard's "İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı" Yayınları. İstanbul : Seçil Ofset, 2001, s. 5.

⁵⁹ Eren, 2003, s.7 .

⁶⁰ Murat, s.119.

⁶¹ Michele Darling, **Empowerment: Myth or Reality ?**, Vital Speeches Of The Day, Cilt: 62, s. 15, 1996, s.477.

- Personele yol gösterir,
- Personele saygı duyar,
- Personeli güçlendirir.

Güçlendirme süreci, vizyonun oluşturulması aşamasında başlar. Vizyon ve misyonu tanımlayan ifadelerde personele değer veren ve rollerin önemini vurgulayan bir sözcüğü bulunması anlamlıdır. Misyon ve vizyonu tarifeden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler.⁶²

Yöneticiler, örgütteki personel güçlendirme sürecinde, onun başarısını geliştirme ve görme noktasındaki fırsatlara dikkat etmelidir. Yöneticilerin güçlendirme sürecine katılması ve anlaması yeterli değildir. Yönetici, sürekli eğitim ve organizasyondaki iletişim kanalları aracılığı ile katılımı sağlamalıdır.⁶³

Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı güçlendirmeyi etkiler. Yöneticilerin personelle karşılıklı bir güven ortamı oluşturması gerekir. Güçlü bir güven duygusu hemen kurulmaz, fakat organizasyonun geliştirilmesi yönünde basit bir şekilde kurulabilir. Güven bir çıktı olarak ele alınmalıdır. Güven belirli bir süreçte sağlanır. Bu nedenle güçlendirme her şeyden önce kendine güvenen yöneticileri(liderleri) ve güvenilir astları gerekli kılar.⁶⁴ Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

Organizasyonda yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler. Eğitim ve geliştirme etkinlikleri ile personeller, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerle donatılırlar. Bu süreç içerisinde personellerin, başarısızlık korkusunu aşmaları, risk alma ve karar verme yeteneklerinin geliştirilmesi, kendine güven duygusu ve kendi motivasyonunu koruma yetkinliğinin desteklenmesi ve olumlu zihinsel tutum geliştirmeleri sağlanır.⁶⁵

⁶² İ. Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.400.

⁶³ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: SeçkinYayınevi, 2004, s.224.

⁶⁴ Genç, s.225.

⁶⁵ Barutçugil, s. 401

1.5.2. Örgüt

Personeli güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirileceği örgütün özellikleri personel güçlendirmenin başarısı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanların işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri, her türlü bilgiyi kolaylıkla paylaşabilmelerine, kendilerini geliştirecek bir eğitim ve öğrenme ortamına sahip olmalarına, organizasyonda kullanılan ödüllendirme sistemlerini benimsemelerine bağlıdır.⁶⁶

İş görenlerin genel hedefler doğrultusunda bireysel ve takım olarak çalışabilecekleri bir örgüt oluşturmayı amaçlayan güçlendirme stratejisi beş nokta içermektedir. Bunlar;⁶⁷

- Vizyon oluşturma
- Öncelik verme ve en yüksek etkinin muhtemel olduğu yerde faaliyet gösterme
- İş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler geliştirme
- İletişim ağlarını genişletme
- İçsel ve dışsal destek grupları kullanmaktır.

Personeli toplum önünde övme ve yüceltme de personel güçlendirmeyi hızlandırıcı ve uygulamayı kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır. Bir kişinin motive edilmesinin en iyi yolu, onu başkalarına tanıtmak, onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Övgü, bireylerin kendilerine güvenlerini de artıracaktır.

Yetki ile birlikte sorumluluğu da devretme güçlendirmeyi etkiler. Yetkinin diğer yüzü olarak adlandırılan sorumluluk burada bana/bize güvenebilirsiniz bakış açısının yerleştirilmesi anlamındadır. Personeller işletmeye kârlılık sağlayacağına

⁶⁶ Yüksel ve Erkutlu, s. 136-137.

⁶⁷ Erstad, s.328

inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadırlar.⁶⁸

Personellerin kendilerini sürekli geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamını yaratmak güçlendirmeyi etkiler. Eğitim, personellerin kendilerinden daha emin olmalarını kendilerini daha bilgili, daha yetenekli ve daha motive hissetmelerini sağlar. Somut olarak işlerini yaparken daha az hatalı, daha çok etkin, hızlı ve verimli olmalarına olanak tanır. Bir başka deyişle, personeli güçlendirme uygulamalarıyla hedeflediğimiz; personelin hedeflediğimiz seviyeye ulaşmasında en önemli etken örgütün amaçları ile paralellik arz eden eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır.⁶⁹

Güçlendirme sürecinde başarılı olmak ve beklenen yararları elde etmek için belirli bazı koşulların sağlanması gerekir. Bunlar⁷⁰;

- Örgüt yapısının basık olması,
- İş tanımlarının ve süreçlerinin katılımcılığa olanak verecek tarzda tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun açık, net olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin var olması,
- Örgütte bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- İş görenin sürekli olarak kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması,
- İş görenin değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi,
- İş görenin kendine güveninin yüksek olması,

⁶⁸ Doğan , 2003, s. 27-28.

⁶⁹ Şakir Çinkır, **Örgütlerde Personel Geliştirme**, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ed: Cevat Elma ve Kamile Demir, Ankara: Anı Yayıncılık, 2003.

⁷⁰ Barutçugil, s. 401.

- İş görenin dinleme ve geribildirim alma yeteneğine sahip olması,
- İş görenin eyleme dönük olması şeklinde sıralanabilir.

1.5.3. İş gören

Personel güçlendirme, örgütün alt kademesindeki personeli ilgilendiren bir süreçtir. Personel güçlendirme ile kariyer planlaması arasında çok yakın bir ilişki vardır. Personeli güçlendirebilmenin en temel şartlarından birisi de onun kariyerine yönelik yatırım yapmasına imkân tanımaktan geçer. Bu anlamda iş görenlere kendi kariyer planlarını yapması için gerekli araçların sağlanması, onların yükselen beklentilerinin yönetilmesi, objektif olarak eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, maliyetler, faydalar ve kalite programlarının değerlendirilmesi gibi hususlara öncelik vermek gerekir.⁷¹

Güçlendirme kavramı organizasyonun alt kademelerindeki personeli hedef almaktadır. Güçlendirme uygulamasına başlamadan önce güçlendirilecek iş görenler hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler arasında; hangi iş görenler güçlendirilecektir, onların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü veya zayıf yönleri sayılabilir. Bu bakımdan, gerek organizasyonun çalışanlarını, gerekse çalışanın kendisini detaylı bir şekilde tanıyıp olması güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyecektir.⁷²

Güçlendirilmiş personelin genel özellikleri

Quinn ve Spreitzer 'in yaptığı araştırmalar, güçlendirilmiş kişilerin genel olarak şu karakteristik özelliklerini ortaya koymuştur:

- Güçlendirilmiş personel, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir (bunun anlamı, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini serbest hissetmeleridir).

⁷¹ Özcan Yeniçeri ,Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar, **Standard Ekonomi ve Teknik Dergi**, Ankara, Sayı No. 476, 2001, s.70.

⁷² Erkutlu ve Yüksel, s.136.

- Güçlendirilmiş personel, yaptığı isin önemini bilir (bunun anlamı, çalışanların işlerinin kendileri için önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalarıdır).

- Güçlendirilmiş personel yeterliliği konusunda da bilgi sahibi olmalıdır (bunun anlamı, çalışanların işlerini iyi yaptıklarına inanmaları ve işlerini iyi yaptıklarını bilmeleridir).

- Son olarak güçlendirilmiş personel isini etkileyebilmelidir (bunun anlamı, çalışanların departmanının ve diğer kişilerin kendi fikirlerini dinlediğine inanmasıdır).

Quinn ve Spreitzer'in araştırmalarına göre örneğin; güçlendirilmiş orta düzey yöneticilerin güçlendirilmemiş meslektaşlarından çeşitli yönlerden önemli ölçüde farklı oldukları ortaya çıkmıştır. **İlk olarak**, güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerinin işlerinde daha etkili olduğuna inanmakta ve daha da önemlisi onlar birlikte çalıştıkları kişiler tarafından daha etkili olarak değerlendirilmektedirler. **İkinci olarak**, güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini daha yenilikçi ve yeni bir şey denemede daha az korku içinde hissetmektedirler. Astlar ve üstleri de onların bu görüşünü paylaşmaktadırlar. **Üçüncü olarak**, güçlendirilmiş çalışanlar liderlik yeteneklerini harekete geçirebilmektedirler. Kendilerini daha iyi tanımaları nedeni ile beraber çalıştıkları insanlar tarafından daha karizmatik görülmektedirler. Güçlendirilmiş personelin sahip olduğu bu büyüleyici özellik, işletmelerine harekete geçirici bir değişim getirme yeteneklerini de kolaylaştırmaktadır.⁷³

⁷³ Robert E. Quinn ve Gretchen M. Spreitzer , "The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", **Organizational Dynamics**, Cilt No. 26, 1997, s. 41-42.

1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Güçlendirme çalışmalarının başlayabilmesi için, hem güçlendirmenin olacağı organizasyonun güçlendirmeye uygun olması, hem de uygulamayı yürürlüğe koyacak olan yöneticilerin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Son dönemde literatüre kazandırılan çalışmalarda, bir organizasyonda güçlendirmenin yerleşmesi ve sürdürülmesi için aşağıdaki temel koşulların ve adımların gerçekleşmesi gerekmektedir.⁷⁴

- Personel geliştirme, takım çalışması, sürekli gelişim ve yalnız organizasyon yaklaşımlarını benimseyen demokratik bir yönetim ve yatay-esnek bir yapı,
- Organizasyona özgü ortak bir güçlendirme stratejisi ve etkin liderlik,
- Organizasyonun hedefleri ve yönelimleri hakkında güçlü ve çifte yönlü iletişim sisteminin kurulması,
- Astlarının işlerini kolaylaştıran orta ve alt kademe lider yöneticiler,
- Sürekli bilgi paylaşımı, eğitimler ve sorumluluk paylaşımlarıyla çalışanların güçlendirme stratejisini benimsemeleri,
- Birim yöneticilerinin takım üyelerine tanıdıkları otonominin sınırlarını net olarak tanımlayarak ortak bir güçlendirme programını başlatmaları,
- Genel ve özel eğitimlerle ve takım çalışmalarıyla, bireylerin /takımların asama kendi baslarına inisiyatif kullanabilir konuma gelebilmeleri,
- Bu aşamadaki çalışanların kendi performanslarını ölçme ve eylemlerinin sonuçlarını görmeye cesaretlendirilerek, bilgi paylaşımına devam ederek gerekli araçların ve kaynakların sağlanması,

⁷⁴ Aydın Yılmaz, Hatice Sarıaltın, Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği, **S.B.E. Dergisi**, Sayı No .18 ,2007, s5.

- Performansa göre ödeme, tanınma ve diğer durumsal ödül sistemlerinin kullanılması.

Robbins ise personel güçlendirmenin basit bir şekilde ele alınamayacağını, dinamik bir çevre içinde ve devam eden gelen bir süreç olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmektedir. Genel organizasyon çerçevesinden etkilenilerek oluşturulan yerel iş çevresi, personel güçlendirme sürecinin ilk ve en önemli aşamasıdır.

Örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresi personel güçlendirmenin bireysel yönünü oluşturan personelin, fırsat, destek, sadakat ve güven gibi algı ve tutumlarını etkilemektedir. Personellerin sahip oldukları bu algı ve tutumlar aracılığı ile örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresinden gelen etkiler psikolojik personel güçlendirmenin oluşumunda önemli bir bağlantı görevi üstlenmektedirler. Psikolojik personel güçlendirmenin dört temel unsuru olan etki, anlam, yeterlilik ve kendi kararını verebilmenin güçlendirilmiş davranışa dönüşmesiyle süreç tamamlanmış olmaktadır.⁷⁵

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Bir güçlendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir :⁷⁶

- 1- Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
- 2- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.
- 3- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- 4- Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- 5- Güvenilir personellerin desteği gereklidir.
- 6- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti

Kurulmalıdır.

⁷⁵ T. L. Robbins, , M.D. Crino and L.D. Fredendal, "An Integrative Model of The Empowerment Process", **Human Resource Management Review**, Cilt No. 12, 2002, s. 420.

⁷⁶ Genç, s. 224.

7- Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatisı kurulmalıdır.

Ettore, personel güçlendirme ile ilgili unsurları; güç paylaşımı, daha az işten çıkarma, organizasyonel yapı ve örgüt kültürüne göre yönlendirme (coaching), her düzeyde yeniliklere açık olma olarak sıralamıştır.

Bir örgütte personel güçlendirmenin başarılı olması için bir arada bulunması gereken unsurlar şu şekilde şu özetlenebilir.

1.7.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Personel güçlendirme anlayışı, çalışanların günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların büyük bir kısmının işletmenin performansını ve kalitesini artırma konusunda kişisel sorumluluk almak istediklerini göstermektedir. Çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır. Güçlendirilmiş bir işletmede çalışanlar, görevlerini kendileri tanımladıkları gibi; bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler.⁷⁷

Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine her zaman ve her düzeyde tüm personelin katılımına olanak veren bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımcı bir örgüt iklimi, personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu özellikler sayesinde personel örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak ve rekabetçi bir çalışma ortamında örgütün ayakta kalmasına olanak verecektir.

⁷⁷ Doğan, 2003, s. 23-25.

1.7.2.Yenilikçilik Anlayışı

Yenilik kavramının boyutları; yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimciliktir. Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının iş basındaki personel tarafından yapıldığı görülmektedir.⁷⁸

Tamamen yeni şeyler yaratmak, farklı örgütsel düzenlemeler ve düşünce sistemlerini zorunlu kılmaktadır. Günümüzde, piyasada sadece çok derin bir teknik yeteneğe sahip olmanın yetmediği, aynı zamanda bunu yeni düşünce ufuklarıyla birleştirerek hızla ve sürekli yeni ürün ve hizmetler yaratmak gerekmektedir. Devamlılığın yenilik yapmaya ve çevre şartlarına uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında sınırları çok katı şekilde çizilmemiş daha esnek yapıda örgütler tasarlamak gerekliliği açıktır.⁷⁹

1.7.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Hiyerarşik örgüt yapılarında bilgi, üst kademelerin kontrolünde olup alt kademelere kadar ulaşması üst kademelerin onayına bağlıdır. Günümüz rekabet ortamında müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği bilginin her kademedede kolayca ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilginin örgüt içerisinde üst kademe ve güçlendirilecek personel arasında paylaşılması gerekmektedir. Bu nedenle de personeli güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir enformasyon sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulmasıdır.⁸⁰

⁷⁸ Akçakaya, s. 156

⁷⁹ Halis Demir, İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu. MPM Yayını, **Verimlilik Dergisi**, Sayı No. 4, Ankara, 1999, s. 88.

⁸⁰ Akçakaya , s.157

1.7.4. Sorumluluk

Personele yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır. Her kademeye işleri yaparken yetki verilmesi herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez.

Çalışanlar örgüte karlılık sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa dönemde değerlendirmek değildir. Bunun yerine amaç, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır. Çalışanlar sahip oldukları sorumlulukların bilincinde olduğu sürece, yönetim onları güçlendirmeye devam etmektedir.⁸¹

1.7.5. Ortak hedeflere yöneltme

Personel güçlendirmede, çalışanlar ortak hedeflere yöneltilir. Güçlendirilen takımlar, hedefler doğrultusunda hareket ederek onların gerçekleştirilmesine önemli ölçüde etki ederler. Ancak hedefler belirli ise, çalışanlar planlar dâhilinde, takım çalışmaları veya bireysel olarak etkin bir şekilde yönlendirilebilir. Bununla birlikte, güçlendirilmiş takımlar; bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidirler. Takımları bu öğelerle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek işletmede kaos yaratacaktır.⁸²

⁸¹ Hüseyin Özgen ve Murat Türk, Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar, **Endüstri&Otomasyon Dergisi**, İstanbul, Sayı No. 17, 1998, s. 143.

⁸² Doğan, 2003, s.28.

1.7.6. Çalışanları ödüllendirme ve onlara güven aşılama

Güçlendirilmiş personelle ilgili performans değerlendirmede, personelin performansı hakkında kendisine geri bildirim yapılması ve etkin biçimde personelin hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

1.7.7. Yeterlilik ve yetenekleri geliştirme

Yetki ve sorumluluğun dağıtıldığı personel onları kullanacak yeterli bilgi ya da beceriye sahip değilse, yetki ve sorumluluğu yaymak çok iyi sonuç vermeyebilir. Bu sadece eski ya da değişmeyen teknolojilerle çalışan örgütlerde karşılaşılan bir problem değildir, aynı zamanda hızlı teknolojik değişimlerin olduğu bugünün dünyasında da kritik bir faktördür.⁸³

Personel güçlendirmeyi uygulayabilmek için çalışanların yeterli ve yetenekli olmaları gerekmektedir. Yeterlilik iş ya da görevle ilgili özel bilgilerin geliştirilmesinin çok ötesindedir. İşle ilgili işlevsel yeteneklerin yanında, bireyin örgüt veya takıma katkı sağlayacak bireysel özelliklere sahip olmasını ve dahası irade konularını da ifade etmektedir.

Güçlendirilmiş takım ve takım üyeleri, takım çalışmasının içerdiği tüm görevleri yerine getirebilmeli, müşterileri ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve sorumluluğunu üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidirler. Bunların hepsini gerçekleştirme, takım oluşturan bireylerin doğası ve sağlam bir iradenin yanı sıra çok miktarda yetenek gerektirmektedir. Yeni düşüncelere açık olma, başkalarının ihtiyaçlarını dinlemeye, yeni fikirlere açık olmaya ve sürekli öğrenmeye istekli olmayı beraberinde getirmektedir⁸⁴

⁸³ Akçakaya, s.158.

⁸⁴ Doğan, 2003, 30-31.

1.7.8. Personelin eğitimi ve geliştirilmesi

Personel güçlendirmenin uygulanmasının ilk şartı çalışanların, personel güçlendirmenin ne olduğu konusunda eğitilmesidir. Çalışanlar, uygulamaların esasına ilişkin eğitim sayesinde, bilgilerini ve yeteneklerini bu yönde geliştirebileceklerdir.

Yeterli eğitimin sağlanması, kişilerin karar almalarında, diğer işleriyle ilgili faaliyetleri yapmalarında, yetki ve sorumlulukların etkili bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir yeri vardır. Eğer örgütler, yeni işin gerektirdiği yeterli eğitimi sağlayamazlarsa, karar verme yetkisinin devredilmesinin bir sonucu olarak, kişinin kendisini yetersiz hissetmesi durumu ortaya çıkmaktadır.⁸⁵

1.7.9. Açık bir iletişim ortamı

Personelin güçlendirilmesi, ancak bu süreci destekleyici bir iletişim ortamı oluşturmakla sağlanabilecektir.

Personelin güçlendirilmesi, ancak bu süreci destekleyici iletişim ortamını sağlamakla gerçekleşecektir. Amir konumundaki yöneticiler, kullandıkları kelimelerle ve yaptıkları eylemlerle açık bir iletişim atmosferi sağlama fırsatı yaratmalıdırlar. Amirlerin çalışanları ile açık ve dürüst bir iletişim halinde olması ve çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlamayı amaçlamaları gerekmektedir.⁸⁶

1.7.10. Performansla ilgili geri bildirim

İşlerle ilgili davranışlar ve performans hakkında geri bildirimde bulunulması iş görenlerin kendilerini yetkin görmeleri ve örgüt için değerli olduklarını hissetmeleri açısından önemlidir. Bu ise anlam boyutundaki algılamaları olumlu yönde etkiler. İş görenlere, performansları ile ilgili olarak yapıcı geri bildirimlerde bulunmakla onlara

⁸⁵ S. P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, çev. Ayşe Sevgi Öztürk. Eskişehir: Etam, 1994, s.429.

⁸⁶ Doğan, 2003, s.33.

yeni beceriler ve kabiliyetler kazandırılabilir. Böylece iş görenlerin davranışları geliştirilebilir. Öte yandan performans değerlendirme sürecinde adil davranılması ve iş görenlerin de bu süreçte rol almalarının sağlanması güven açısından yararlı olabilir.⁸⁷

1.7.11. Kaynaklara ulaşılabilirlik

Güçlendirilmiş olan personelin işlerini etkin bir biçimde yapmalarına olanak verecek olan, para, araç, gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın personele gerektiği zaman ve yerde temin edilmesi ve personelin kendini daha da gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bir eğitim ortamının oluşturulması da personel güçlendirme uygulamalarının başarısı için gerekmektedir.⁸⁸

1.7.12. Takım Çalışması

Takım çalışması, personel güçlendirmenin ve değişikliklere uyumun en önemli ögesidir. Yöneticiler; personel güçlendirmede takımlar oluşturmalı, takımları kullanmalı ve bu takımların üyelerine örgütsel amaçları gerçekleştirmede sorumluluklar vermelidirler. Bunu yapmak, işletmeler için geleneksel yapılarını geniş fonksiyonel faaliyetlere uyum sağlama yönünde değiştirmeleri demektir.⁸⁹

⁸⁷ Tamer Bolat, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s.89.

⁸⁸ Akçakaya, s.158.

⁸⁹ Doğan, 2003, s.35.

1.8.PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİNDEKİ ENGELLER

Personel güçlendirmenin uygulanmasında, yöneticiler, çalışanlar ve organizasyon yapısından kaynaklanan sebeplerle, bazı engellerle karşılaşılabilir. Ayrıca, personel güçlendirme uygulamalarında yapılan hatalar da, güçlendirmenin uygulanmasını engelleyebilir.

Literatürde yöneticiler açısından güçlendirme sürecindeki engeller şöyle sıralanmaktadır:⁹⁰

- Yönetici-çalışan ilişkisinde güç dengesinin değişmesi,
- Kontrolü kaybetme korkusu ve yetkilerini astlarıyla paylaşmanın saygınlıklarını gidereceğini düşünceleri,
- Astları işleri kendilerinden daha iyi yaparlarsa, işlerini kaybetme korkusu,
- Kendi pozisyonlarının (orta yönetim kademesinin) tamamen ortadan kaldırılması ve küçülmeye gidilmesi,
- Alışık oldukları yönetim modelinde dramatik bir değişime zorlanmaları.

Güçlendirmeyi mümkün kılmanın yolu, yöneticilerin de kendilerini geliştirmeleri ve güçlendirmeyi sadece astın bir vazifesi olarak algılamamalarıdır.

Yöneticilerin personele, yalnızca kendilerine söyleneni yapan, işten kaçmaya çalışan, pasif ve bağımlı üretim unsurları olarak bakmaktan vazgeçmeleri, uygulamanın daha çok hayat bulmasını ve başarılı olmasını sağlayacaktır.

Her şeyden önce yöneticilerin diyalog yanlısı olmaları, bütün iletişim kanallarını açmaları, dinlemeye ve sorun çözmeye önem vermeleri gerekir. Anlamli işlerin yapıldığı, başarıların takdir edildiği, hataların düzeltildiği ve çalışanların büyük

⁹⁰ Yılmaz, s.6.

resmi görmelerinin sağlandığı organizasyonlarda güçlendirme çok daha kolay sağlanacaktır.⁹¹

Personeli güçlendirmeye sıcak bakılsa ve uygulansa bile her yerde ve her zaman başarılı olacağının garantisi yoktur. Güçlendirilmiş personel zaman kötü kararlar alabilir. Ama aynı şeyin bazen yöneticilerin başına da geldiği unutulmamalıdır. Yeteneksiz personel güçlendirildiğinde yanlış kararların ve başarısızlığın ortaya çıkması da beklenen bir sonuçtur. Bu yüzden, güçlendirme uygulamasında personelin istekliliği ve kapasitesi dikkate alınmalıdır. İstekli olmadığı halde güçlendirilen personelden başarı beklemek gerçekçi olmaz. Dolayısıyla güçlendirmenin ancak uygun şartlarda, uygun kişiler ve yöntemlerle başarıyı getirebileceği unutulmamalıdır.⁹²

1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRME YARARLARI

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi uzun bir süreç gerektirmektedir. Personel güçlendirme uygulanmasındaki en önemli kazanç ise, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve daha çok motive olmalarıyla, yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmenin verimlilik artışına katkıda bulunmalarıdır.

Eğer çalışanlar işletmede böyle bir ortamı bulamazlarsa, başka işletmelere geçmenin ve yeni fikirlerini oralarda uygulamanın fırsatlarını arayacaklardır. Çalışanlar kararlara daha çok katılacak, daha istekli olacak ve daha çok şahsi teşebbüste bulunabileceklerdir. Etkinlik ve verimlilik artacak ve işletme pazardaki hızlı değişimlere daha kolay cevap verebilecektir. Müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanması fırsatı yakalanacaktır.⁹³

Güçlendirilmiş personel, hem kendisine, hem yöneticilere hem de işletmeye pek çok yarar sağlayacaktır. Bu yararlardan başlıcaları aşağıda sıralanmaktadır.⁹⁴

⁹¹ Barutçugil, s. 403

⁹² Mahmut Akın , Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı No. 29 , 2010 s. 226.

⁹³ Doğan, 2006, s. 175.

⁹⁴ Adem Ögüt, Selin Ayden, Tahir Demirsel, Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F . Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı**, 2007, s. 166.

- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yetki devri ile yöneticinin daha da güç kazanması,
- Daha etkin ve iki yönlü iletişim,
- Yönetici için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu,
- Bireysel gelişime olanak tanınması,
- Yaparken öğrenmeye imkan tanınması,
- Çalışanlara duyulan güvenin ifadesi,
- Mesuliyet ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma,
- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- Birisinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesi.

Güçlendirmenin örgütlere daha iyi müşteri hizmeti ve rekabet avantajı kazandırdığı konusunda ise ortak bir anlayış mevcuttur. Bu bağlamda güçlendirmenin en önemli örgütsel yararı yeni rekabet stratejilerinin süratle is birimleri ve takımlar düzeyine indirgenerek hayata geçirilmesi ve hat düzeyinde müşteri odaklılığı sağlamasıdır. Örgütün bütününde problem çözme ve önleme başarısına belirgin bir etkisi olan güçlendirme uygulamaları, yönetici ile astları arasındaki güveni artırırken, çapraz-işlevsel eşgüdümü de kuvvetlendirmektedir.⁹⁵

⁹⁵ Yılmaz, s. 6-7.

1.10 PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Literatürde personeli güçlendirmeye yönelik eleştirmelere rastlanmaktadır. Yönetimin kontrol ve gücü kaybedeceğinden korkmasının, iş görenlerin görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmede veya etkin bir şekilde karar almada güven duyulmasının daha önceki personel güçlendirme uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasının, yönetimin iş görenleri eğitmede ve motive etmede yetersiz kalmasının; kurallar ile politikaların insanlardan daha önemli hale getirilmesinin, örgüt ve karar verme sürecine ilişkin bilgilerin paylaşılmasının personel güçlendirmenin başarıyla uygulanmasını güçleştirdiği de ileri sürülmektedir.⁹⁶

Bir diğer eleştiri güçlendirmenin çalışana bir özerklik sağlamada başarısız olması ve aynı zamanda çalışanların aleyhinde bir sonuç doğurarak onların iş yüklerinde yoğunluğa sebep olması yönündedir. Güçlendirmeye yönelik bir diğer eleştiri, özellikle enformatik teknolojiyi kullanarak süreç yenilemeye giden işletmelerin kendi çalışanlarını bir süre sonra güçlendirme yerine köleleştirmeye başladıkları yönündedir.⁹⁷

⁹⁶ Murat, s.124.

⁹⁷ Altunışık vd., s. 226.

İKİNCİ BÖLÜM: İÇ GİRİŞİMCİLİK

2.1. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE TANIMI

Rekabetin hızla küreselleştiği, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimin günlük yaşamın bir parçası haline geldiği, iş çevresinin sıklıkla karmaşık ve belirsiz olarak karakterize edildiği bu ortamda işletmelerin rekabet üstünlüklerini, başarılarını ve sağlıklarını koruyabilmeleri, hatta yaşamlarını sürdürebilmeleri proaktif davranmalarına, risk almalarına ve ürün, pazar ve teknoloji açısından yenilikçi olmalarına bağlıdır. Bu doğrultuda, hammadde, ürün, hizmet, süreç, pazar, endüstri veya bunların birleşimleri açısından yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve uygulanması nedeniyle değer yaratma ile sonuçlanacak olan iç girişimciliğin önemi oldukça büyüktür.⁹⁸

Son yıllarda iç girişimcilik konusu oldukça popüler hale gelmiştir. Bununla birlikte, kavramla tam olarak ne anlatılmak istendiği konusunda kesin bir fikir birliği bulunmamaktadır. Gifford ve Elizabeth Pinchot, iç girişimcilik kavramını 1976 yılında ilk olarak kullanan yazarlardır.⁹⁹

Genel olarak, var olan bir örgüt içerisinde girişim ve yenilik etkinliklerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgütün içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır.¹⁰⁰

İç girişimcilik ve kimlerin iç girişimci sayılacağı konusunda literatür, genellikle Pinchot'un yapmış olduğu tanımı benimsemiştir. İç girişimcilik kavramı Pinchot tarafından; "mevcut bir örgüt içindeki girişimcilik faaliyetleri" olarak tanımlanmıştır.¹⁰¹

⁹⁸ Gültekin Altuntaş , Dilek Dönmez, Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma , **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** , Cilt No 39, Sayı No.1, 2010, s.51.

⁹⁹ Mehmet Başar, B. Tugberk Tosunoğlu, Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Haziran 2006, s.125.

¹⁰⁰ Shaker Zahra, O. Neubeum Donald and Morten Huse, "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems", **Journal of Management** , Cilt No .26, Sayı No.5, 2000, s .947.

¹⁰¹ S. Hornsby Jeffrey, Donald F. Kuratko, Shaker Zahra, "A. Middle Managers' Perception of the Internal

Yine Pinchot'a göre, iç girişimcilik, “Hayalperest herhangi bir kişinin ya da kişilerin yaptığı iştir. Bu kişiler yenilik yaratmak için sorumluluk üstlenmişlerdir. Bu kişiler yaratıcı veya mucit olabilir ancak daima bir fikri ya da düşünceyi kârlı bir gerçeğe dönüştürebilen hayalperestlerdir” .

Sharma ve Chrisman da, iç girişimciliği Pinchot'un tanımına benzer bir şekilde, mevcut organizasyonda yenilik yaratan kişiler olarak tanımlamışlardır.

1986'da yayınlanan “İşletmenin Yeniden Keşfi” isimli kitabında John Naisbitt, iç girişimciliği kurulu işletmelerin yeni piyasalar ve ürünler bulmak için önemli bir yöntem olarak tanımlamıştır.

Rosabeth Moss Kanter, 1990 yılında yayınlanan “Devler Dans Etmeyi Öğrenince” isimli kitabında ise, iç girişimciliğin geliştirilmesinin işletmelerin hayatta kalmalarını sağlayacak en önemli faktör olarak tanımlayarak, kavramın gelişmesine önemli katkıda bulunmuştur.¹⁰²

Damanpour'a göre, şirket içerisinde yenilik kavramı, yeni fikir ya da davranışların üretilmesi, uygulanması ve geliştirilmesini kapsamaktadır. İç girişimcilik temel olarak, işletme sınırları içerisinde yeniliklerin yaratılmasına olanak verecek ortamın yaratılmasına bağlıdır.¹⁰³

Başka bir tanıma göre, iç girişimcilik, “var olan örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçlar”¹⁰⁴ şeklindedir.

Yine başka bir tanıma göre, iç girişimcilik, “mevcut bir örgüt içinde yenilik ihtiyacının tanımlandığı ve teşvik edildiği” olarak, “hâlihazırda çalışan büyük bir örgüt

Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, **Journal of Business Venturing**, 17, 2002, s.255.

¹⁰² Tosunoğlu, Başar, s.125-126.

¹⁰³ Michael Morris, Donald F. Kuratko, **Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations**, Orlando-Florida: Harcourt College Publishers, 2002, s. 31.

¹⁰⁴ Atılhan Naktiyok, Sebahat B. Kök, “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, **AfyonKocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt No. 8, Sayı No. 2, 2006, s.79.

içerisinde klasik bir girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya özendirilme işi”¹⁰⁵ olarak tanımlanmıştır.

Genel olarak, “var olan bir örgüt içerisinde girişim ve yenilik etkinliklerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgütün içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır”¹⁰⁶.

Antoncic yaptığı bir çalışmada iç girişimcilik (Intrapreneurship) kavramının çeşitli şekillerde tanımlandığını göstermektedir. Bu tanımlarda kavramın, “organizasyon içerisindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir süreç” olarak, “fırsatları elde etmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıklardan vazgeçmek” olarak, “mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu” olarak ve “faaliyet halindeki, mevcut bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi” olarak ele alındığını anlaşılmaktadır.

Kısaca “faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik” olarak ele alınan iç girişimcilik; organizasyonel ve genel ekonomik gelişmede çok önemli bir dinamik unsur olarak değerlendirilmektedir. Gerek akademisyenler, gerekse uygulamacılar bu kavrama 80’li yıllardan beri ilgi göstermektedirler. Bu ilginin temelinde iç girişimciliğin firmaları gerek kârlılık gerekse ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırması ve performanslarını iyileştirmesi yatmaktadır.

Bununla birlikte iç girişimcilik sadece belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik de değildir; aynı zamanda bir bütün olarak ekonomiyi ele almakta ve her türlü işletmeye yönelik olabilmektedir. Çünkü iç girişimcilik bir ekonomiyi, verimlilik artışları, en iyi işletme uygulamalarının ortaya çıkarılması, yeni endüstrilerin yaratılması ve işletmelerin uluslararası rekabet seviyelerini yükseltmesi bakımından etkileyebilmektedir.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Tamer Koçel, **Girişimcilik Ama Hangisi?**, Executive Excellence, Yıl:1, Sayı: 10, Ocak 1998, s.17.

¹⁰⁶ Naktiyok, s.78-79.

¹⁰⁷ Veysel Ağca ve Mustafa Kurt, İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı No. 29, 2007, s. 86.

2.2. İÇ GİRİŞİMCİ

İç girişimcilik sürecinin merkezinde iç girişimci bulunmaktadır. İç girişimci girişimcilik sürecinde, girişimcilik dünyası ile organizasyon dünyasını bir araya getirmektedir. İç girişimci, vizyonu olan ve mevcut bir organizasyon içinde girişimsel ruhu ve atmosferi yaratma görevini üstlenen biridir. Onun hayali, bir fikri veya bir fırsatı, karlı bir ekonomik gerçeğe dönüştürmektir. Bunun için bulunduğu kurum içerisinde yapılması gereken her şeyi yapmaktan çekinmez.¹⁰⁸

İç girişimci (intrapreneur) kavramı ilk olarak 1992 yılında önemli bir sözlükte *THA American Heritage Dictionary of the English Language* “büyük bir firma içinde bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla karlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır.¹⁰⁹

Gürol’un aktardığına göre Drucker, iç girişimcileri, “organizasyon içerisinde girişimsel özellikler gösteren bireyler” olarak tanımlarken, Miner , “kar amaçlı organizasyonlarda içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatları zorlayan “yenilikçi yöneticiler” olarak tanımlamaktadır.¹¹⁰

Mesconda’da “organizasyon içinde her türden yenilik yaratan kişiler” olarak tanımlamaktadır.

Pinchot iç girişimciyi, “herhangi bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu firma içinde üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır. İç girişimcilerin illa da yeni ürün ve hizmetlerin mucitleri olmaları gerekmez, ancak onlar fikirleri veya ilk örnekleri (prototipleri) karlı hale getirmede yeteneklidirler. Onlar, karlı ürün ya da hizmetlerin

¹⁰⁸ Atılhan Naktiyok, , **İç Girişimcilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s. 64.

¹⁰⁹ Veysel Ağca ve Durmuş Yörük, Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve, Afyon Kocatepe Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No.8, Sayı No. 2, 2006, s. 161-162.

¹¹⁰ M.Ali Gürol, **Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler**, Ankara : Atılım Üniversitesi Yayınları-2, 2000, s. 61.

arkasındaki kişilerdir. Ekip oluşturmada ve onların fikirlerini yönetmede oldukça başarılıdırlar.¹¹¹

Kısacası iç girişimciler, kurum içerisinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatını gören ve yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayarak bu fikirlerini ve modellerini buldukları işletmenin karlılığını ve rekabet gücünü artıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen kişilerdir.¹¹²

İç girişimci, kurulmuş işletmelerde yönetimde, satışta ya da üretimde yeni ve değişik yöntemleri geliştirmektedir. Bu durum, kurulu düzende var olan organizasyonların vizyonunu değiştirme ya da yeni ve değişik kollara yayılmak şeklinde olabilmektedir.¹¹³

Durum böyle olunca iç girişimcilik; var olan örgütü, risk alma, yenilik - aktif rekabet davranışları ve satışlar yoluyla harekete geçirmeyi ve yeniden canlandırmayı; var olan örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçlamaktadır.¹¹⁴

2.3. BAĞIMSIZ GİRİŞİMCİ İLE İÇ GİRİŞİMCİ ARASINDAKİ FARK

Günümüzde oldukça önem kazanmış olan “girişimci” kavramı literatürde aynı zamanda “mal veya hizmet üretmek için kar ve zarar riskini göze alarak, sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren kişi” ya da “bir işletmeyi organize eden, yöneten ve risklerini göze alan kişi” anlamında da kullanılmaktadır.

Bir anlamda “bağımsız girişimci” olarak adlandırabileceğimiz bu bireyler, bazı durumlarda sadece sermaye koyarak, bazen de yeni bir işletmenin kurulması sürecindeki tüm faaliyetleri organize ederek kar sağlamak amacıyla faaliyette bulunmaktadırlar. İç girişimci ise, “kurulu bir örgütte (özel sektör firmaları, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları gibi) yenilikçi ve geliştirici faaliyetlerde bulunan

¹¹¹ Ağca ve Yörük, 2006 , s. 162.

¹¹² A. David Kirby, **Entrepreneurship**, Berkshire:, McGraw-Hill Publication, 2003, s. 300.

¹¹³ Tosunoğlu ve Başar, s.126.

¹¹⁴ Karina S. Christensen, “A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umberalla: Label and Perspectives”, **Int. J. Management Enterprise Development**, Cilt No. 1, Sayı No. 4, 2004, s.301.

ancak doğrudan kar ya da zarar riskini üstlenmeyen çalışan” olarak tanımlanabilmektedir.¹¹⁵

Bu noktada bağımsız girişimci ile iç girişimciliği birbirinden ayıran en önemli farkın girişimsel faaliyetin meydana geldiği yer olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla ilgili olarak yine girişimcilik davranışları ile iç girişimcilik davranışları benzer davranışlar olmasına rağmen bazı ilgi çekici farklar olduğu da ileri sürülecektir. Her ikisinde yüksek verimlilik ve katma değer amaçlayarak yoğun bir biçimde yenilik süreçlerine dayandıkları ancak yer aldıkları genel koşullar itibariyle farklı oldukları saptanmıştır. Bu farklılıklar daha çok kaynaklara erişim, strateji- yapı- performans ilişkileri bakımından ortaya çıktığı araştırmacılar tarafından belirtilmektedir.¹¹⁶

Girişimci örgütler ile girişimci olmayanlar arasında çeşitli farklar bulunduğu gibi, sıradan bir çalışan ile girişimci niteliklere sahip bir çalışan arasında da bazı farklılıklar bulunmaktadır. Temel olarak, bir iç girişimcinin öncelikle ortalamanın üzerinde performansa sahip olması gerekmektedir. Ancak, performansı kötü olan bir çalışanın yapmayı planladığı yenilikler için gereken örgütsel desteği sağlayabilmesi mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla, örgütlerde ancak yüksek motivasyonlu ve başarılı çalışanlar girişimci davranışlarda bulunmaktadır.¹¹⁷

Bağımsız girişimciler istedikleri gibi yenilik yapma konusunda örgüt içi girişimcilerden daha avantajlı görünürler de; gerekli destek sağlandığında örgüt içi girişimciler, geniş örgütsel olanakları yenilikçi faaliyetlerini hayata geçirmede kullanabilmektedirler.¹¹⁸

¹¹⁵ Nejat Basım ve Harun Şeşen, Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt No .63, Sayı No. 3, s.53.

¹¹⁶ Ağca ve Yörük, 2006, s. 165.

¹¹⁷ D. F. Kuratko, M. G. Goldsby, “Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship,” **Journal of Business Ethics**, Sayı No. 55, 2004, s. 24.

¹¹⁸ Basım ve Şeşen, s. 53.

2.4. İÇ GİRİŞİMCİNİN ÖZELLİKLERİ

İç girişimci, işletmenin izin verdiği ölçüde işletmenin bütün bölümlerinde çalışabilir. Yönetimden pazarlamaya, finanstan halkla ilişkilere ya da çalışan personelden iletişim sistemlerine kadar her departmanda görev alabilir. Bunları yaparken işletmenin var olan kontrol sistemiyle, bütçesiyle, kurallarıyla, alışagelmiş veya kalıplaşmış örf ve adetleriyle karşılaşabilecektir.

Pinchot'a göre iç girişimcinin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır

.119

- İşletme kaynaklarını kullanırken serbest olmak ister, amaca yönelik olarak kendini motive eder ve yaptıkları karşısında takdir görmek ister,
- Kendine zaman sınırı koyar ve işlerini buna göre planlar,
- Girişimcilik özelliğini ortaya koyabilmek için, çalıştığı kurumdan maddi ve manevi destek bekler,
- Kendine güveni vardır. Genelde sistem hakkında kuşkuları olmakla birlikte, sistemle basa çıkmak konusunda kendilerine güvenleri sonsuzdur,
- Çalışma alanının temel dayanağı, hem örgüt içindekiler hem de müşterileridir,
- Orta derecede risk alır. Genelde isten atılmaktan korkmaz, bunu küçük bir bireysel risk olarak görür,
- Kendi pazar araştırmasını ve değerlendirmesini yapar,
- Statü sembollerini sevmez, özgürlük onun için en önemli güçtür,
- Örgütteki düzen konusunda çok duyarlıdır,
- Diğerlerini yaptıklarının doğruluğuna inandırmaya çalışır,
- Kontrol yeteneği vardır,
- Problem çözebilir,
- Araştırma ve sorgulama yapar,
- Yenilikçidir.

¹¹⁹ Tosunoğlu ve Başar, s.127-128.

2.5. İÇ GİRİŞİMCİLİĞE YÖNELİM NEDENLERİ

Günümüzde artık pek çok işletme çeşitli nedenlerden dolayı organizasyon yapılarında, iç girişimcilik gereksinimin farkına varmaya başlamışlardır. Bu günlerde bu gereksinimin bir dizi sorunun sıkıştırmasıyla iyice artmaya başladığı ileri sürülmektedir.

Bu sorunlar;¹²⁰

- Pazarda yeni ve sofistike rakiplerin sayısındaki hızlı artış,
- Geleneksel örgüt yönetim metotlarına yönelik algılanan güvensizlik ve zayıflık duygusunun giderek artması,
- Piyasalardaki durgunluk ve düşüşü engellemeye yönelik değişim, yenilik ve iyileştirme gereksinimleri,
- Artan küresel rekabet,
- Organizasyonların daha fazla etkinlik ve verimlilik için küçülme stratejilerindeki süreklilik,
- Kendi küçük işletmelerinin girişimcileri olmak için en iyi ve en parlak fikirli çalışanların kurumlarından ayrılmaları ve yenilik odaklı düşünen çalışanların katı bürokratik yapılar nedeniyle hayal kırıklığına uğrayarak kurumlarından ayrılma oranlarındaki artışlar olarak ortaya konmuştur.

Tüm bu nedenler günümüzde iç girişimciliğin işletmeler açısından artan önemini ortaya koymaktadır.

¹²⁰ Veysel Ağca, Tuğrul Kandemir, Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyon Karahisar’da Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No . 10, Sayı No. 3, 2008, s. 213.

2.6. İÇ GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

Girişimcilik olgusunun temelinde, değer yaratmak amacıyla çevredeki fırsatları fark etme ve bir örgüt içerisinde kaynaklarla fırsatları yaratıcı bir şekilde bir araya getirme düşüncesi vardır. Bu nedenle, girişimcilik süreci; fırsat, kaynak ve örgüt şeklindeki üç temel olgunun karşılıklı ilişkisine dayanmaktadır. Sürecin merkezinde ise değer yaratmak amacıyla bu üç temel unsuru bir araya getiren iç girişimci yer alır. Girişimsel davranış çevrenin yarattığı açıklanmamış fırsatların açıklanması veya işlerin daha iyi veya daha farklı yapılabilmesi için var olan olasılıkların tanımlanması ile başlar. Örgüt açısından fırsat; yenilik yapmak ve değer yaratmak için, örgüte eşsiz ve farklı olanaklar sağlayan, dışsal çevredeki oluşumlar veya değişimlerdir.

Fırsat, faaliyet gösterilen pazarda diğer örgütler tarafından doldurulmamış olan bir boşluk, bir şeyi farklı ve daha iyi yapmak için bir şans ve müşterilere daha iyi hizmet verme potansiyeli olarak görülebilir.

Girişimcilik davranışının gerçekleştirileceği bir örgütte, girişimcilik düşüncesinin gelişmesini engelleyen ve çalışanların girişimcilik davranışından kaçınmalarına neden olan uygulamalardan uzak durmak gerekir. Bu nedenle, yanlışlık yapmamak için standart prosedürler ve sıkı kontrol kullan, esnek olmayan uzun vadeli planlama yap, riskten kaçın, yeni oluşumları önceki deneyimlere göre değerlendir ve uyumlu çalışanları terfi ettirme gibi geleneksel yönetim uygulamalarının kaldırılması oldukça önemlidir. Engeller ortadan kaldırıldıktan sonra ancak girişimci örgüt ilkeleri benimsenebilir.

Girişimci örgütler, sürekli iyileşmeye önem veren kuruluşlardır. Bu tür kuruluşlarda personel devir hızı düşük, moraller yüksek ve verimlilik fazladır. Bu örgütlerde; güvensiz ortam, iletişim eksikliği, yetkilendirilmemiş çalışanlar, düşük öz saygı, iletişimin eksikliği ya da yetersizliği, destek eksikliği ve yapıcı olmaktan çok yıkıcı bir iklimin varlığı, iyileşmenin önündeki engeller olarak görülür. Bu nedenle,

iyileşmeyi kolaylaştırmak için güvenli bir ortam yaratılıp, iletişim artırılır, insanlar yetkilendirilir, umut aşılanır ve başarılar takdir edilir.¹²¹

2.7. İÇ GİRİŞİMCİLİK İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR

İşletme içerisinde iç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasında belirli koşulların yaratılması gereklidir. Bu koşullar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹²²

İşletme teknolojide öncü olabilmelidir : Ar-Ge faaliyetleri, başarılı yeni ürün fikirlerinin ortaya çıkarılmasında anahtar kaynak olma görevini üstlenmiştir. Bu nedenle işletmeler, endüstriyel teknolojiyi çok yakından takip edip, yeni ürünlerin geliştirilmesini teşvik etmelidirler. Bu yapı, satışlara ve yatırımın geri dönüşüne hızlı bir şekilde yansiyacaktır.

Yeni fikirler desteklenmeli, hatalara karşı cesaretlendirilmelidir : İç girişimcilik yapısını kurmak isteyen işletme, yeni ürünler meydana getirilirken ortaya çıkan hata ve yenilgilere olanak verecek bir ortam yaratmalıdır.

Öncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmamalıdır : İşletme yaratıcılığı ve yeni ürünlerin oluşumunu engelleyecek öncelikli fırsat parametresi veya kısıtlayıcısı olup olmadığından emin olmalıdır.

İşletme kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır : Bir iç girişimci şunları söylemektedir: “Eğer işletmem gerçekten benden yeni bir birliktelik kurmam için zamanımı, çabamı ve kariyerimi ortaya koymamı istiyorsa, o zaman gerekli parayı ve insan kaynağını da hizmete koymalıdır”. Bu nedenle, fayda-maliyet ilişkisi işletme içindeki tüm birimler tarafından yapılmalı

Ekip çalışması yaklaşımının desteklenmesi gerekir : Farklı düşüncelerin yaratacağı görevdeşlik dikkate alınmalı ve farklı yaklaşımların birleşmesiyle tamamen yeni ve yaratıcı bir sürecin oluşması desteklenmelidir. “Ben bilirim” ya da “bu olamaz” şeklindeki yapıların kırılması gerekir.

¹²¹ Naktiyok ve Kök, S.81.

¹²² D. Robert Hisrich, P. Michael Peters, **Entrepreneurship**, USA Irwin : McGraw-Hill Publication, 1998, s. 49.

Ödüllendirme sistemi olmalıdır : Yeni girişimin oluşmasında çaba harcayan iç girişimci, çabası ve enerjisi karşılığında kesinlikle ödüllendirilmeyi hak etmektedir. Eğer ödüllendirme sistemi yeterince etkin şekilde çalışmıyor veya çalıştırılmıyorsa, bu durum işletmeye olumsuz olarak yansiyacaktır.

Sponsor desteğinin olması gerekir : Bu sponsorlar, sadece yaratıcılık ile yeni ürünlerin başarı veya başarısızlığını desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda yeni ürün/yöntemlerin oluşturulmasında esnek planlamaya da sahiptirler.

Tüm iç girişimcilik faaliyetleri üst yönetim tarafından desteklenmelidir : Fiziki, insani ve finansal kaynakların kolayca erişilebilecek şekilde ve hazır olması yönetim tarafından sağlanmalıdır.

Sorumluluk ve yetki verilmesi : İç girişimcilik ortamının yaratılmasında, tüm çalışanlara üstünlük kullanabilecekleri bir ortamın sağlanması önemlidir. Özellikle iç girişimci olarak nitelendirilen insanlar, üstünlük kullanabilecekleri bir ortamda çalışmayı arzu ederler. Aksi takdirde yaratıcı olamayacaklardır.

İşletme sınırlarının esnek olmasının sağlanması : Hedef pazarını değişen koşullara göre değiştirebilme yeteneğine sahip işletmelerde yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin oluşması daha kolay gerçekleşmektedir.

2.8. İÇ GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİNİN OLUŞTURULMASI

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:¹²³

Vizyonun Geliştirilmesi: İç girişimcilik stratejisi oluşturulmasında ilk adım, işletme yöneticilerinin hedeflediği yenilik vizyonunun paylaşılmasıdır. İç girişimcilik yaratıcı çalışanların çabalarıyla ortaya çıktığı için, işverenlerin bunu öğrenmeleri ve vizyonu anlamaları gerekir. Bu ortak geniş görüşlülük, belirli amaçların tanımlanmasını ve bu amaca ulaşacak programların belirlenmesini gerektirmektedir.

Yeniliklerin Özendirilmesi: İç girişimcilik stratejisi oluşturulurken, yenilikler temel unsur olarak ele alınmalıdır. Yeniliklerin yapısı incelendiğinde, kimi zaman planlanmamış bir şekilde kimi zamansa sistematik bir çalımsa sonunda ortaya çıktıkları görülmektedir. Bu durum, yeniliğin kendine özgü doğasından kaynaklanmaktadır. Ancak, yeniliklerin temelde iki şekilde olduğu söylenebilmektedir: Birincisi, daha önce mevcut olmayan bir ürünün ortaya çıkması şeklindeki kökten yeniliklerdir. İkinci tür yenilikler ise, daha önce var olan bir ürünün farklı bir amaç için kullanılması ya da farklı özellikler eklenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

İç Girişimciler İçin Uygun İklimin Oluşturulması: İç girişimcilik için uygun ortamın yaratılmasında, birinci adım bu yöndeki çabaları zorla değil özendirerek artırmaktır. Yöneticiler iç girişimciliği özendirmek için, katı kurallar yerine parasal ödüller gibi tevsikleri kullanmalıdırlar. Bu tevsikler kısa dönemli değil, işletmenin vizyonu ile uyumlu olacak şekilde uzun dönemli ve öğrenme süreci dikkate alınarak düzenlenmelidir. Ayrıca iç girişimcilikte kişisel yaratıcılık ile güvenin önemli olduğu unutulmamalıdır.

Takımların Oluşturulması: İç girişimciliğin geliştirilmesinde farklı takımların oluşturulması son derece önemlidir. İç girişimciliğin beslenmesinde, bu takımlardaki bireylerin özellikleri ve nitelikleri önemli değildir. Farklı özelliklerdeki

¹²³ F. Donald Kuratko, M. Richard Hodgetts, **Entrepreneurship**, Orlando: The Dreyden Press, 1998, s.64.

bireylerin proje süresi boyunca bir arada bulunmalarını cesaretlendirecek ve onları motive edecek ortamın yaratılması yeterlidir.

2.9. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN UNSURLARI

a. Yenilik:

Yeni gelişen anlayış çerçevesinde, bir işletmenin ‘sağlığı’ ve geleceği için en önemli öge olarak görülebilecek olan inovasyon, başka bir deyişle yenilikçilik köken olarak ‘yeni’ anlamına gelen Latince ‘nova’ sözcüğünden türemiştir.¹²⁴

İç girişimciliğin en önemli ögesini oluşturduğu ileri sürülen yenilik, “bilginin, örgütsel fonksiyonları yerine getirmek üzere, orijinal, ilintili, benzersiz çözüm ve değer yaratan yeni kaynak, ürün, süreç, hizmet, yönetim tekniği veya teknoloji biçiminde somutlaştırılarak değiştirilmesi, birleştirilmesi ya da sentezlenmesi aracılığıyla ticari değer kazanması sürecidir” .¹²⁵

Bir diğer kaynakta ise yenilik, bireysel ve örgütsel seviyedeki girişimciliği nitelendirmede kullanılan önemli bir belirleyicisi olarak nitelendirilmektedir.¹⁸ Birçok araştırmacı yeniliği iç girişimcilik faaliyetlerinin odağı olarak değerlendirmiştir.¹²⁶

İç girişimciler de yenilikçiler ve fikir yaratıcıları olarak görülmektedirler. Bu yeniliklerin sonuçları yeni ürünlerden yeni pazarlara ve yeni süreçlere kadar uzanmaktadır. Yenilikle iç girişimciliğin iliksisini vurgulamak için pek çok araştırmacının iç girişimciliği “yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci” olarak tanımladıklarını görmekteyiz.¹²⁷

Morris ve Kuratko da yenilik yapmayı hangi alanda olursa olsun firmanın daha önce alışık olmadığı, essiz veya farklı şeyler yaratması olarak ele almaktadırlar.

¹²⁴ Altuntaş ve Dönmez, s. 53

¹²⁵ G.G. Dess, G.T. Lumpkin, The Role Of Entrepreneurial Orientation In Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, **The Academy of Management Executive**, Cilt No. 19, Sayı No. 1, 2005, S. 150.

¹²⁶ Asuman Akdoğan, Ayşe Cingöz, “İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma”, Uluslararası Girişimcilik Kongresi, **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları: 86 Kongreler Dizisi: 11**, 2006 , s.53.

¹²⁷ Ağca ve Kurt, s. 93.

Firma seviyesindeki yenilikçiliğin bir ucunda ürün ve hizmetlerle ilgili muhtemel yenilik alanları olarak, (1) dünya için tamamen yeni bir ürün veya hizmet, (2) pazar için yeni bir ürün veya hizmet, (3) firmanın üretim hattında yeni bir ürün veya hizmet, (4) yeni bir ürün ya da hizmet hattı, (5) ürün iyileştirme, (6) mevcut ürün ya da hizmete yeni kullanım alanları bulma ve (7) mevcut ürün veya hizmetlerin pozisyonunu yeniden belirleme olarak ifade etmektedirler.

Yenilikçiliğin diğer ucunda da bir görevin veya fonksiyonun başarılması için yeni ve daha iyi yöntemlerin bulunması yer almaktadır. Bugün pek çok firmanın oldukça sıradan ve standart ürünleri bile çok yüksek yenilikçi süreçlerde üreterek rekabetçi üstünlük kazanabildikleri görülmektedir. Bu yenilikçi süreçler düşük maliyet, hızlı üretim, daha hızlı dağıtım, daha fazla kalite ve daha iyi müşteri hizmetleri avantajı sağlamaktadırlar. Bu bakış açısına göre, iç girişimciliğin yenilikçilik boyutunun, hem ürün/hizmet yenilikleri hem de teknolojik/ süreç yeniliklerini kapsadığı ileri sürülmektedir.¹²⁸

Yenilikçi olma, işletmelere olduğu kadar, yöneticilere ve çalışanlara da çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Konuya ilişkin olarak Geisler, araştırması sonucunda, girişimci davranışlar sergileyen yöneticilerin yenilikçiliği, örgütsel güçlerinin bir unsuru olarak değerlendirdiklerini belirlemiştir.¹²⁹

Görüldüğü gibi, yenilik hangi alanda olursa olsun, yeni fikir ve davranışların edinimi, gelişimi ve benzersiz ya da farklı ürünler yaratılarak uygulanması ile ilgilidir.

Önemli olan, yeniliğin performansa, etkinliğe ya da örgüt yaşamına katkıda bulunduğu sürece yararlı olmasıdır. Bu görüşün bir uzantısı olarak, yenilik yapabilmenin, bir işletmenin sahip olabileceği tek temel yetenek olduğu da ileri sürülebilir.¹³⁰

¹²⁸ Ağca ve Kurt, s. 94.

¹²⁹ Basım ve Şeşen, a.g.e., s. 54.

¹³⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2005, s.314.

b. Farklılaşma:

Farklılaşma faktörü; örgütlerin çevrelerindeki değişime ayak uydurmalarının yanında, rekabette üstünlük yaratabilmek ve bir adım öne geçebilmek için gerek yönetim, gerek üretim gerekse pazarlama alanlarında rakipleriyle benzer özellikleri sergilemekten sıyrılıp farklılaşmalarını ifade etmektedir.

Organizasyonlar ve örgütlerde de farklılaşma oldukça önemlidir. Özellikle çevre ile ilişkisi çok olan örgütler ve bu örgütlerin çalışanları için değişime ayak uydurma yanında farklılaşma temel gereksinimler arasında sayılmaktadır. Farklılaşma, bir örgütte çeşitli alanlarda etkisini gösterebilmekte hatta bazen geneli kapsayabilmektedir. Rakiplerinden ne kadar farklı olunursa rekabetten o kadar başarıyla çıkacağını bilen girişimci, örgütünün başarısını sağlayacak yenilikleri ve farklılaşmayı mutlaka gerçekleştirecektir.¹³¹

c. Yeni Girişim:

İç girişimciliğin en belirgin özelliği yeni iş/işletme girişimidir. Bir işletmede bu eğilimlerin var olması, orada iç girişimciliğin olduğunun önemli bir göstergesidir.

Ürünlerin yeniden tanımlanması ve/veya yeni pazarların geliştirilmesi yoluyla mevcut bir organizasyon içerisinde yeni işlerin yaratılması veya ortaya çıkmasını sağlayacak “yeni iş girişimciliği”, iç girişimciliğin en belirgin bir boyutudur.¹³²

Çok büyük işletmelerde olduğu kadar mevcut küçük işletmelerde yeni iş geliştirmeye yönelik girişimcilik, oldukça biçimsel özerk veya yarı özerk birimler veya firmalar şeklinde oluşturulmaktadır. Mevcut bir firma içerisinde veya ona bağlı ortaklık şeklinde oluşturulan bu girişimler literatürde, içsel girişimcilik, özerk iş birimi yaratma, firma düzeyli girişimcilik, yeni içsel eğilimler ve kurum girişimciliği adlarıyla ifade edilmektedir. Diğer bir adı da firma içinde girişimcilik fikir ve çabalarının yaratıldığı

¹³¹ Selin Göçmen, İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: “İç Girişimcilik”, T.C. Celal Bayar Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2007, s. 71.

¹³² S.A Zahra, "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", **Journal of Business Venturing**, Cilt No:6, Sayı No : 4 ,1991, ss. 261.

“kuluçka girişimciliği ”(incubative entrepreneurship) dir. Bu tür yeni oluşumlar mevcut bir organizasyonun hakimiyet alanı içerisinde veya dışında yer alabilmektedir.¹³³

Zahra iç girişimciliği bir yenilenme süreci olarak ele aldığı makalesinde, “Yeni is geliştirme girişimi” boyutunun ürün, süreç, teknolojik ve yönetsel süreçlerin ve pazar koşullarının yeniden belirlenmesi (tanımlanması) yoluyla yaratılan yeni işleri kapsadığını ortaya koymuştur.

Bu bağlamda, firmanın ürünlerinin veya hizmetlerinin yeniden belirlenmesi; mevcut is kavramının, yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler geliştirmek yoluyla revizyonunu içermektedir. İşlerin revize edilmesi firmanın portföyüne birleşmeler, satın almalar, ortak girişimler, içsel geliştirmeler, yeni ürün sunumları veya yeni pazarlar geliştirilmesiyle yeni işlerin eklenmesini içermektedir.¹³⁴

d- Yenilenme Yönelimi:

Örgütsel ve stratejik değişim, işin içeriğinin yeniden tanımlanması, reorganizasyon ve yenilik için sistemde radikal değişiklikler yapma gibi faaliyetleri içeren yenilenme yönelimi, işletme faaliyetlerini sürdürürken takip ettiği yolu değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır²¹.¹³⁵

Yenilenme yönelimi boyutu; endüstrileri yeniden tanımlamak, misyonu sık sık gözden geçirmek, yaratıcılık ve yenilik için sürekli eğitim, bölümleri yeniden gözden geçirmek gibi süreçleri ifade etmektedir.¹³⁶

Zahra iç girişimciliği, kurumsal karlılığı artırmak, kurumun rekabet gücünü yükseltmek veya mevcut işlerin stratejik yenilenmesini gerçekleştirmek için kurulu firmalar içerisinde yeni işler yaratma süreci olarak tanımlamaktadır. Buna göre iç girişimciliğin bir boyutu olarak firmanın kendini yenilemesi ulaşılması gerekli bir hedef olarak ele alınmaktadır.¹³⁷ Zahra “organizasyonel yenilenme süreci olarak” iç

¹³³ B. Antoncic, R.D. Hisrich, “Clarifying The Intrapreneurship Concept”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Cilt No.10, Sayı No .1, 2003, s. 16.

¹³⁴ Ağca ve Kurt, s. 97.

¹³⁵ Antoncic ve Hisrich, s.15.

¹³⁶ Göçmen, s. 75.

¹³⁷ Zahra, 1991, s. 261.

girişimciliğin birbirinden farklı fakat ilişkili iki boyutunun olduğunu belirtmektedir. Bunlar, firma içindeki yenilik ve girişimcilik faaliyetleriyle stratejik yenilenme çabaları olarak ifade edilmektedir. Yine aynı araştırmacı yenilenmenin amacını, “bir firmanın stratejilerinin yenilenmesi yoluyla çevresine daha duyarlı hale gelmesini sağlamak” olarak değerlendirmektedir. Bir işletmenin bu ihtiyacı duyması, örgütteki iç girişimin varlığının bir göstergesidir.¹³⁸

Diğer boyutlar ile de yakından ilişkisi bulunan yenilenme yönelimi boyutu iç girişimcilik sürecin içerisinde önemli bir yere sahip olmaktadır.

e- Proaktiflik :

Proaktiflik (proactiveness) terimi Lumpkin ve Dess tarafından “gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme” olarak tanımlanmaktadır. Koçel de kavramı yönetim faaliyetleri bağlamında “yönetimde olayların arkasında gitmeyi değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön verme” anlamında kullanmıştır.

Günümüzün giderek şiddetlenen küresel rekabet koşullarında yenilikler yapmada öncü olma, firmaların hayatta kalmaları ve yüksek başarı sağlamaları için önemli bir araç olarak görülmektedir . Bu yüzden, yeni fırsatları belirleme ve kovalama ve gelişen pazarlara katılma bakımından öncü olma, firma seviyesindeki girişimcilik faaliyetleriyle çok yakından ilişkilidir.¹³⁹

Reaktifliğin tersine, işletmelerin rakiplere oranla saldırgan bir duruş içerisinde olması, –pazar sinyallerine olan kavrayışı ve açık / gizli müşteri gereksinimlerine ilişkin farkındalığı arttırması nedeniyle– aktif bir biçimde sezdikleri değişime hazırlanarak rakiplerinden önce kaynaklarını hareket geçirmelerine, müşterilerini korumalarına, pazar paylarını büyütmelerine, sonuç olarak avantaj sağlamalarına neden olur. Çünkü başarı için, işletmelerin fırsat ve tehditleri sistematik bir biçimde analiz etmesi, dış

¹³⁸ Ağca ve Yörük, s. 111.

¹³⁹ Ağca ve Kurt, s. 95.

çevreyi kavraması ve kendi kaderini etkileyebilme yeteneğine sahip olması gereklidir.¹⁴⁰

Proaktifliğin özünde, yeni fırsatların istekli bir biçimde öngörülmesi, izlenmesi ve gelişmekte olan pazarlara girilmesi açısından inisiyatif kullanılarak bilinçli bir değişim gerçekleştirilmesinin yattığı ifade edilebilir.¹⁴¹

Sözü edilen inisiyatif, işletme kaynaklarını kullanabilmek veya kaynakların kapsamını genişletebilmek amacıyla yeni ve uygun çözümlerin geliştirilmesine yönelik benzersiz girişimi belirtir.¹⁴²

Özetle, girişimci düşünce ve proaktif strateji yeni fırsatlar için ileri görüşlülük ve eyleme geçme eğilimini yansıtır.¹⁴³ Bu açıdan, proaktiflik, geleceğe odaklanarak, bir düşünce yaratmayı, sorumluluk üstlenmeyi, sorunları öngörme ve önlemeyi, etkin iletişim kurmayı, uyumcul olmayı, yeni süreçlerin uyarlanması ve yeni ürünün / ürünlerin pazara sürülmesi aracılığıyla azmetmeyi içerir.¹⁴⁴

Öngörücü olma risk alma ve rekabetçi saldırganlık gibi bazı iç girişimcilik boyutlarını da içerir. Rakipleri takip etmekten ziyade yeni iş alanları, yeni ürün, hizmet, yönetim tekniği, teknoloji sunarak piyasada ilk olmaya çalışmak öngörücü firmaların en belirgin özelliğidir.¹⁴⁵

f- Risk Alma:

İşletmelerde uygulanan her yenilik başarı ile sonuçlanmamakta ve bazı yeni uygulamalar, örgütlerde çeşitli sorunlara yol açarak, durumun eskisinden de kötü olmasına neden olabilmektedir. Böyle durumlarda, girişimci çalışanların çeşitli yaptırımlarla karşılaşması olasıdır. Bu şartlar altında girişimci çalışanların, bir ölçüde risk alabiliyor ve fırsatları değerlendirebiliyor olması örgütsel boyutta yenilik yapmanın adeta bir ön şartı gibidir. Bağımsız bir girişimci kadar olmasa da, örgüt içi girişimciler

¹⁴⁰ Dönmez ve Altuntaş, s. 55.

¹⁴¹ J. Johannessen, A.B. Olsen, G.T. Lumpkin, Innovation As Newness: What Is New, How New, And New To Whom?, *European Journal of Innovation Management*, Cilt No4., Sayı No. 1, 2001, s. 25.

¹⁴² Dönmez ve Altuntaş, s. 55.

¹⁴³ J. Johannessen, A.B. Olsen, G.T. Lumpkin, s. 25.

¹⁴⁴ Dönmez ve Altuntaş, s. 55.

¹⁴⁵ Akdoğan ve Cingöz, s. 53.

de, örgütsel sonuçların getireceği karı ve zararı üstlenmek durumunda kalabilmektedirler.

Risk alma ve fırsatlara odaklanma, her ne kadar birbirinden farklı kavramlar gibi görünseler de, aslında birbirleri ile ilişkili oldukları değerlendirilebilir. Girişimci yöneticilerin sürekli fırsatlara odaklanmış olmaları, bazı durumlarda bu fırsatları değerlendirebilmek için hesaplı risk almalarını gerektirebilir. Örneğin, girişimci yöneticilerin fırsatları değerlendirebilmek için gerektiğinde, üzerinde çok çalıştıkları planlarda, hatta stratejilerinde değişiklik yapmaktan kaçınmayacakları söylenebilir. Bunun yanında, eğer fırsatlar değerlendirebilmek için mali sınırlamaları bir miktar aşmak gerekiyorsa, girişimci yöneticilerin bu riski de göze alabilmeleri beklenmektedir.¹⁴⁶

2.10. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE BELİRLEYİCİLERİ

2.10.1. İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Başarılı iç girişimcilik faaliyetlerinin oluşturulmasında örgütsel faktörlerin önemi çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Bir işletmede iç girişimcilikten beklenen faydanın sağlanması ve faaliyetlerin başarıyla uygulanması iç ve dış çevre koşullarının bu çalışmaları desteklemesine bağlıdır. Dolayısıyla iç ve dış çevrenin iç girişimciliğin başarısı üzerinde önemli bir role sahiptir denilebilir.¹⁴⁷

Zira iş görenlerin yaratıcı, yenilikçi ve fırsatlara odaklanmaya yönlendiren bir örgütsel ortam oluşturmadan, iç girişimci olmalarını beklenemez.

İç girişimciliğin örgütsel belirleyicileri Zahra (1991) tarafından “maddi ve maddi olmayan değişkenler” olarak iki gruba ayrılmıştır. Maddi değişkenler; biçimsel organizasyon özelliklerinden iletişim, kontrol mekanizması, çevresel tarama mekanizması gibi değişkenleri içerirken, maddi olmayan özellikler; de bir kurumun başlıca yerleşik inanç sistemi olmak üzere, hâkim örgütsel değerleri içermektedir. Bu

¹⁴⁶ Basım, Şeşen, s. 55.

¹⁴⁷ Mustafa Büte , Örgütsel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, **Ekev Akademi Dergisi** , Sayı No. 37, 2008, s.45.

değerler en geniş anlamıyla bir firmanın kendisini ve dış dünyayı değerlendirmede belirleyici olmaktadır. Maddi ve maddi olmayan bu değişkenler yerine göre iç girişimciliği destekleyebilmekte veya engelleyebilmektedirler. ¹⁴⁸

Bu sınıflandırmaya benzer olarak Covin ve Slevin’de iç girişimcilik üzerinde belirleyici olan örgüt içi bağımsız değişkenleri, üst yönetimin değer yargıları, örgüt kültürü, örgüt kaynakları ve yetenekleri ve örgüt yapısı olarak belirlemiştir. ¹⁴⁹

Bir işletmede iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerden; “içsel iletişim”, “biçimsel kontrol mekanizmaları”, “çevreyi tarama yoğunluğu”, ödül ve teşvik sisteminin de yer aldığı “örgütsel ve yönetsel destek” ve “örgütsel değerler” aşağıda kısaca açıklanmıştır.

— **İçsel (Örgütsel) İletişim:** Bir örgütün çeşitli birimleri ve iş görenleri arasındaki kısaca, “bir mesaj alış verişi” olarak tanımlanan iletişim olmadan örgütlerin varlığından bahsedilemez.

Bir kısım araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarda, örgütlerdeki iletişim sıklığı ve kalitesinin iç girişimciliği olumlu olarak etkileyeceği sonucunu bulmuşlardır. ¹⁵⁰İletişim, hem yöneticilerin ve çalışanların yeni fikirlerini açığa çıkarırken hem de dikkatlerin dış çevredeki fırsat ve tehditler üzerine çevrilmesini sağlar. Ayrıca farklı birimlerde çalışanları, iç girişimcilik çalışmalarını en iyi şekilde gerçekleştirmeleri için bir araya getirir. ¹⁵¹

— **Biçimsel Kontrol:** Kontrol, meydana gelen faaliyetlerle, meydana gelmesi beklenen faaliyetlerin birbiriyle karşılaştırılması ile ilgili bir kavramdır. Biçimsel kontrol, çalışanlar açısından yapılması beklenen davranış kurallarını, hedefleri, prosedürleri ve düzenlemeleri vurgular. Örgütlerin içsel düzeyde biçimsel kontrolleri iç girişimcilik için yararlı olabilmektedir. İç girişimcilik projelerinin belirlenmesinde veya seçiminde, iyi projeleri daha az değerli projelerden ayırmak için, biçimsel kontrollerin zorunlu olduğu belirtilir.

¹⁴⁸ Zahra, 1991, s. 263.

¹⁴⁹ Ağca ve Kurt, s. 102.

¹⁵⁰ Büte, s.46.

¹⁵¹ Akdoğan ve Cingöz, s.54.

— **Çevresel Tarama Yoğunluğu:** Çevresel tarama, bir işletmenin dış çevresi ve sektördeki rekabet hakkında veri toplama, analiz etme ve yorumlama odaklı biçimsel çabalarıdır. Çevresel tarama örgütün iç girişimcilik faaliyetlerine yönelik önemli bir belirleyicidir. Özellikle iç girişimciliğin yenilik ve yeni girişimler başlatma boyutu başta olmak üzere, rekabet eğilimlerine yönelik olarak hem sektördeki değişimleri ve eğilimleri hem de tehdit ve fırsatları ortaya çıkarması açısından önemlidir.¹⁵²

— **Örgütsel ve Yönetmel Destek:** İç girişimcilik üzerinde etkili olduğu düşünölen önemli bir örgütsel faktörde örgütsel ve yönetmel destektir. Bu faktör, iç girişimciliğe yönelik üst yönetimin ilgisini, özendiriciliğini, üslubunu, desteğini ve bağılılığını içerir.¹⁵³

Örgütsel / yönetmel destek faktörü, örgüt içerisinde iç girişimcileri desteklemedikçe yönetmel yardımlaşmayı istekli hale getirmekle ilgilidir. Bu destek, örgütün yönetim kadrolarının gelişime ve yaratıcılığa önem vermesi, örgütsel yapı ve ilişkileri bu amaçla biçimlendirmesi ile sağlanabilmektedir. Yönetmel destek kavramının temel unsurları, çalışanın yarattığı fikirlerin kavrandığının ve anlaşıldığının gösterilmesi, bu fikrin geliştirilebilmesi için önünün açılması ve belki yönlendirilmesi, mümkün olan en kısa zamanda pilot bir proje veya uygulamada deneme amacı ile desteklenmesidir.¹⁵⁴

Yine örgütsel desteğin de, özellikle fırsatların keşfi açısından çalışanların eğitilmesi, yine çalışanlara güvenilirlik ve kaynaklara ulaşabilirlik açısından iç girişimcilik davranışlarını olumlu olarak etkilediği ifade edilmiştir.

— **Örgütsel Değerler:** Değerler, örgüt kültürü bileşenleri içinde kültürün özelliğini yansıtan, örgütler arasındaki farklılıkları veya benzerlikleri belirginleştiren önemli bir kavramdır. Örgüt içinde faydalı olan her şey değer olarak ifade edilir. Örgütsel değerler, çalışanların davranışlarına rehberlik eden yönetim felsefesi ve biçimsel normları içerir. Buradaki normlar, genellikle örgütteki bireylerin ilişkilerini

¹⁵² Büte, s. 46.

¹⁵³ Bostjan Antoncic, Otmar Zorn, “The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in The OrganizationalSupport-Performance Relationship: an Empirical Examination”, **Managing Global Transitions**, Cilt No.2, Sayı No. 1, s. 7.

¹⁵⁴ Göçmen, s. 77.

düzenleyen ve eylemlerine yön veren, paylaşılan değerlerin yansımaları anlamındadır. Zahra'ya göre, bu anlamdaki belirgin örgütsel değerler iç girişimcilik ile pozitif ilişkilidir. Guth ve Ginsberg de, örgütteki girişimsel davranışın liderin özelliklerine, değer ve inançlarına ve vizyonuna bağlı olduğunu ileri sürmüştür.¹⁵⁵

—**İş Tatmini:** Var olan bir örgüt içinde iş görenlerin iç girişimcilik davranışları göstermesi, her şeyden önce üstün performans sergilemesi ile de yakından ilişkilidir. Aksi durumda, vasat ya da düşük performansa sahip iş görenin, yenilikçi, risk alma ve fırsatlara odaklanma gibi eğilimlerde bulunması pek mümkün görünmemektedir. Tatmin ve başarı güdüsü yüksek olan iş görenlerin, iç girişimcilik davranışında bulunduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda, çalışanların iş tatmini, iç girişimciliği ortaya çıkaran örgütsel faktörler ile iç girişimcilik davranışları arasında aracılık edebilir. İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar iş tatmini ile performans arasındaki etkileşime dikkat çekmekte ve bu iki değişken arasında orta derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, etkili ödül sistemi, kaliteli örgütsel iletişim ve katılımcılığı esas alan örgütsel yapı iş görenlerin iş tatminlerini ve iç girişimcilik davranışlarını etkileyebilir.¹⁵⁶

2.10.2. İç Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler

Genel anlamıyla çevre, faaliyet halindeki örgütü, fiili ve potansiyel olarak etkileyen tüm faktörleri temsil eder. Aralarında birkaç temel noktada bazı farklılıklar olsa bile, günümüzde örgütler; çevrelerinden girdiler alan ve amaçlarını başarmak için bu girdileri çıktılara çevirme faaliyeti yapan bir açık sistem olarak görülebilirler.

Bu nedenle örgütlerin devamlılıklarını sürdürmesi, çevrelerine uyum kabiliyetlerine bağlıdır. Çünkü çevrede artan komplekslik ve değişim neticesinde oluşan belirsiz ortam, örgütler için, çevrelerine duyarlı olmayı ve daha büyük uyum kapasitesini gerektirir.

¹⁵⁵ Büte, s.46.

¹⁵⁶ Sait Gürbüz, Mustafa Bekmezci, Sani Mert, Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatminini Aracı Değişken Mi?, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt No. 2, Sayı No. 2, 2010 s.129.

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin özellikleri, iç girişimciliğe verilen önemin bir belirleyicisidir; çünkü iç girişimcilik, dış çevrede görülen bir fırsat ile başlar.¹⁵⁷Çevreden etkilenmenin yanında çevreyi etkileyebileceklerini de düşünen girişimciler, girişimcilik faaliyetlerini, çevresel çalkantı ve belirsizliğe cevap verip, güçlü bir stratejik pozisyon kurmak için yaparlar.¹⁵⁸ Bu nedenle, örgütlerin girişim yönelimi, çevrenin değişim, belirsizlik ve dinamizm özellikleri destekler veya engelleyebilir. Çevresel dinamizm dışında algılanan çevresel olumsuzluk veya tehlike dış çevrede ortaya çıkan olumsuz gelişmeler de örgüt içi girişimcilik açısından son derece önemlidir.¹⁵⁹

Firmalar dışsal çevrelerine proaktif olarak, önceden veya tepki olarak sonradan yenilikte bulunur ve girişimler başlatırlar. Bu çevre, firmalara yönelik hem tehditler hem de yeni fırsatlar sunmaktadır. Firmalar da, iç girişimcilik yoluyla yaratıcı bir biçimde bu tehditlere ve fırsatlara karşılık vermek zorundadır. Çevre bu özelliklerinin yanında firmaların yeni ürünler geliştirmesi içinde zengin bir fikir kaynağı olarak da hizmet vermektedir.¹⁶⁰

Literatürde çok boyutlu bir sınıflandırmaya tabi tutulan çevresel özellikleri, yöneticilerin kavraması oldukça meydan okuyucu bir iştir. Çok boyutlu olarak nitelendirilen çevre genel olarak, elverişlilik (cömertlik), saldırganlık ve heterojenlik olarak kategorize edilmektedir.

Çevresel elverişlilik, bir sektörde iç girişimciliğe ve yenilik yapmaya dönük fırsatların bolluğunu yansıtmaktadır. Çok boyutlu bir kavram olarak ele alınan çevresel elverişlilik çevresel dinamizmi, teknolojik fırsatların bolluğunu, sektörsel büyümeyi ve yeni ürünlere yönelik var olan talebi kapsamaktadır. Bu boyutlar, firmayı iç girişimcilik faaliyeti sergilemeye “çeken” özellikler olarak da değerlendirilmektedir.

Çevresel saldırganlık ise firmaları iç girişimciliğe “iten” diğer önemli bir kaynak varyasyonu olarak değerlendirilmektedir. Saldırganlık, firmanın faaliyetlerine

¹⁵⁷ Naktiyok, s. 82.

¹⁵⁸ Thomas Coulson , "Developing and Supporting Information Entrepreneurs", **Industrial and Commercial Training**, Cilt No. 32, Sayı No.6 , 2000, s. 197.

¹⁵⁹ Onay, 2010, s. 50.

¹⁶⁰ Zahra , 1991, s .263.

yönelik çevresel güçlerin elverişsizliğini (aleyhte ligini) sergilemektedir. Firma için bu çevresel aleyhtarlık sektördeki radikal değişimlerden ve sektördeki rekabetin yoğunluğundan kaynaklanmaktadır. Bunlarla bas etmenin yolu, firmadaki iç girişimcilik seviyesini yükseltmekten geçmektedir. Yani bu faktörler, firmayı iç girişimcilik faaliyetleri sergilemeye itmektir. Çevresel heterojenlikteki artış, firmaları iç girişimcilik faaliyetlerini uygulamaya hem itmekte hem de çekmektedir. Heterojenlik, firma tarafından hizmet sunulan müşteri beklentilerindeki farklılık ve farklı pazar alanları arasındaki beklentilerde ortaya çıkan farklılıklar anlamındadır. Bu ortaya çıkan farklılıklar firmalara ilave yenilikler yaratmak ve yeni pazar geliştirmek için pek çok yeni fırsatlar sunmaktadır.¹⁶¹

Radikal endüstri değişimleri, endüstri üzerine oluşan yolun düzenleyici engeller, pazar fırsatlarının azlığı, pazar ve ürünle ilgili belirsizlik ve rakipler arasındaki şiddetli rekabet bu gelişmelere örnek olarak verilebilir. Bu tür gelişmeler, iç girişimciliği hızlandıran gelişmelerdir. Konuya ilişkin olarak yapılan araştırmalarda bu görüşleri destekler niteliktedir. Örneğin, çevresel koşullardaki değişimin girişimsel davranışı nasıl etkilediğini araştıran Miller ve Friesen, yenilikçi davranış ve rekabet proaktifliğindeki değişimlerin, çevresel olumsuzluktaki değişimlerle önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Covin ve Slevin, yaptıkları çalışmalarda, yüksek düzeyde girişimci olan örgütlerin, genellikle olumsuz çevrelerde en iyi performansı ortaya koyduklarını, buna karşın düşük düzeyde girişimci olan örgütlerin ise, genellikle daha tehlikesiz çevrelerde faaliyet gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Zahra tarafından 102 imalat örgütü üzerinde yapılan bir araştırmada ise, çevresel olumsuzluğun iç girişimciliğin özel göstergeleri ile (ürün geliştirme vb.) güçlü bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir.¹⁶²

¹⁶¹ Ağca ve Kurt, s. 103.

¹⁶² Bostjan Antoncic, D.Robert Hisrich "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", **Journal of Business Venturing**, Sayı No.16, 2001,s. 504.

2.10.3. Örgütsel Performansa İlişkin Faktörler

İşletmelerin varlıklarını sürdürerek gelişebilmeleri, operasyonel, finansal ve çevresel performanslarına ilişkin yaptıkları inceleme ve bu incelemeden elde ettikleri geri bildirimle bağılıdır . Örgütsel ve yönetsel kuramın merkezinde yer alan performans kavramı en basit tanımıyla bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir.¹⁶³

Örgütsel performans faktörüne ilişkin kriterler arasında; karlılık, pazar payı, satışlardaki artış, endüstri liderliği ve verimlilik yer almaktadır.

¹⁶³ Dönmez, Altuntaş, s.56.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI

Örgüt kültürü kavramı sıklıkla tartışılmasına karşın “örgüt” ve “kültür” gibi tanımlanması zor iki kavramın oluşturduğu bu yeni kavramı tanımlamakta zorluk çekilmiştir. Literatürde örgüt kültürünün çok sayıda tanımı yapılmıştır. Çeşitli araştırmacıların örgüt kültürü kavramı üzerine yaptıkları tanımları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür.

Horward’ a göre örgüt kültürü, örgüt gelişimin ve başarımın sürdürülmesi için paylaşılan değerler, inançlar, beklentiler, normlar, el sanatları, güzel sanatlar, tarihi eserler ve sayıtlıların bir araç olarak kullanılmasıdır.

Schwartz ve Davis'e göre örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür.

Literatürde yer alan diğer bir bakış açısına göre ise örgüt kültürü; bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerler şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁶⁴

Peter ve Weterman’a göre örgüt kültürü “Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanmaktadır.

Kozlu ’ya göre örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara iletilen simge, tören ve mitolojilerin bütünüdür.¹⁶⁵

Rousseau örgüt kültürünü, varsayımlar, değerler, duygular, normlar ve etkinlik örüntüleriyle toplumsal bir süreç olarak tanımlamıştır.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Atilla Karahan, Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı No. 20, 2006, s.458.

¹⁶⁵ Nejat İra, Ali Aksu, Örgütsel Kültür, (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği), Dokuz Eylül Üniversitesi, **Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı No . 25, 2009, s.45.

Hosftede , örgüt kültürünü aklın ve zihnin programlanması olarak tanımlamış ve kültür kavramını düşünceler, duygular ve potansiyel hareketlerden oluşan bir kalıp olarak ifade etmiştir.

Örgüt kültürü kavramının literatürde en sık kullanılan tanımlarından bir ise Schein'a aittir. Schein'a göre, örgüt kültürü; dışsal uyarlanma ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkilerinde algılamaları, düşünmeleri ve hissetmelerinin yolu olarak öğretilen varsayımlar modelidir.¹⁶⁷

E.Schein örgüt kültürünü üç katmana ayrılarak incelemiştir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargıları yer almaktadır. Grup üyeleri yazılı olmayan, bu değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşarlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelere bilinmesi ve farkında olunması gerekir.¹⁶⁸

Yine E.Schein'a göre örgüt kültürü “örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir”. Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında meydana gelen sorunlarına ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir.¹⁶⁹

Örgüt kültürünün işlevlerini ön plana çıkaran tanımlar da yapılmıştır. Keller (1990), örgüt kültürünü “ tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür” şeklinde tanımlamıştır.¹⁷⁰

¹⁶⁶ M. Y. Yahyagil, “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışması: Amprik Bir Uygulama,” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 2004, Cilt No. 15.Sayı: 47, s.6.

¹⁶⁷ Ayşe Negiş Işık , Musa Gürsel; Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği), **Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı No. 27, 2009, s.190.

¹⁶⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2000, s. 122.

¹⁶⁹ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2001, s.97.

¹⁷⁰ Işık ve Mürsel, s. 190.

Hofstede ve arkadaşlarının belirttiği gibi; "Tanım üzerinde bir görüş birliği olmamasına rağmen çoğu yazar örgüt kültürünün aşağıdaki nitelikleri konusunda görüş birliği içindedir; 1. bütüncül olması, 2. tarihsel niteliği, 3. antropolojik konularla ilgisi, 4. toplumsal yapısı, 5. esnekliği ve 6. değişiminin zorluğu".¹⁷¹

Yapılan bütün tanımlardan yola çıkarak örgüt kültürü, toplumsal süreç içerisinde geliştirilen ve zamanla o örgüte ait bir karakter haline gelen ve örgüt içindeki çalışma sistemini, ilişkileri daha doğrusu örgüt içindeki tüm faaliyetlerin yapısını belirleyen kalıp olarak tanımlanabilir.¹⁷²

3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TARİHÇESİ

Örgüt kültürü 1980'li yıllardan itibaren yönetim literatüründe sıklıkla kullanılan bir kavram halini almıştır. İlgili literatür incelendiğinde "örgüt kültürü" çalışmalarının Lewin ile başladığının kabul edildiği görülür. Ancak Kurt Lewin'in, çalışmasını yürüttüğü dönem, antropolojinin bir bilim dalı olarak henüz gelişme aşamasında olduğu bir zaman dilimi olup, inceleme konusu yapılan aslında örgüt kültürü olmayıp iklim konusu olmuştur. Ancak ilk kez, çalışanların üretim açısından sahip oldukları değerler, örgütün kuralları, fiziksel ortamı ve çalışanların beklentilerine göre davranışlarının şekillendiğinin kanıtlanması, kuşkusuz genel olarak kültürün ve özel anlamda da örgüt kültürünün gelişmesinde önemli yer tutmuştur¹⁷³

Kültür konusu farklı sebeplerden ilgi odağı olmuştur. Bu ilginin nedeni açık olmamakla birlikte bazı yazarlar iki temel neden üzerinde durmuşlardır.

Bunların birincisi batı toplumlarındaki sosyoekonomik düzey, ikincisi ise entelektüel söylem düzeyidir. 1980'lerde batı toplumları ekonomilerinde büyük bir düşüş yaşamışlardı. Diğer taraftan bir doğu ülkesi olan Japonya uluslararası pazarların kontrolünü ele geçirmeye başlamıştı. Hiç bir doğal kaynağı, enerjisi olmayan, dağlık 4 adada yaşayan, 110 milyon insandan oluşan bu ülkenin ekonomik alandaki başarısı tüm batı dünyasının çok büyük ilgisini çekmiştir. Batılı girişimciler kendilerini sorgulamaya

¹⁷¹ Aslı Yağmurlu, Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, *Siyasal Bilgiler Dergisi*, Cilt No. 52, Sayı No. (1-4), s.718-719.

¹⁷² Işık ve Mürsel, s.190.

¹⁷³ Yahyagil, s.3.

başlamışlar, çeşitli akademisyenler de bu başarının allındaki nedeni tartışırken, çoğunluğu bunun ülkenin kültür ve gündelik yaşam pratiklerinden kaynaklandığı konusunda fikir birliğine varmıştır.

Örneğin Gregory'ye, göre; "kültür nosyonu genellikle egzotik, uzak insan ve ülkelerin, mit, rit, dil ve pratikleri ile ilişkilendirilir" . Bu tür düşünüşün arkasında yatan neden, Japon yönetim tarzının mistik olduğu kanısıdır. Semboller, mitler ve adetlerin anlaşılmasıyla Japon mistik yönetim anlayışının anlaşılacağı bununla da batılı yöneticilerin aynı verimlilik düzeyine erişeceği düşünülmüştür. Amerikalı yöneticiler kültürü, yöneticiler ve çalışanların isteklerini kaynaştıracak ve böylece örgütte uzlaşma ve işbirliği oluşturacak bir yol olarak görmüşlerdir.

Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de 1979'da yayınlanan "Örgüt Kültürleri Üzerine" (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesi bu ivmenin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Daha sonra konunun Business Week'in Ekim 1980 sayısı ve Fortune dergisinin Mart 1982 sayısında tartışılmasıyla konu akademik yazın dışında kamuoyunda da popülerlik kazandı. 1960'larla beraber çalışmalar sonuç vermeye başlamıştı. ABD'de Harsison Trice liderliğindeki bir grup araştırmacı (Trice, Belasco ve Alutto, 1969) personel davranışlarındaki kültürel mitler ve törenlerle ilgili gözlemlerini yayınlamışlardı. İngiltere'de Barry Turner "Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi" (Expoining the Industrial Subculture) kitabını yazmış ve örgüt kültürünün yapısı ve varlığına odaklanarak, incelemeler yapmıştır.

Birkaç yıl sonra İngiliz sosyolog Pettigrew, "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı adından çok söz ettiren makalesini Administrative Science Quarterly'de yayınlamıştı. Bu makale ile Pettigrew örgüt kültürü kavramına yönetsel araştırmalar açısından yaklaşmıştır ; bu dönemde konuyla ilgili iki tane 'best seller' kitap basılmıştır; Peters ve Waterman'ın (1982) "Mükemmellik Arayışı" (In Search of Excellence) ve Ouchi'nin (1981) "Z Teorisi" (Theory Z). Konu önemli üç akademik dergide (The Journal of Management Studies (1982), Administrative Science Quarterly (1983) ve Journal of Management (1985) makalelerin yanı sıra özel sayı olarak da işlenmiştir.

Günümüzde konu üzerindeki tartışmalar son bulmuş ve söz konusu alanda örgüt kültürü yazını kuramsal izlerini kesin olarak bırakmıştır.¹⁷⁴

3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Her örgüt herhangi bir şekilde oluşmuş tek bir yapıya sahiptir. Bir filtre gibi üyeleri örgütte tutan bu yapı, çalışanlar tarafından ortak olarak yapılan davranışlar bütünüdür ve örgüt üyelerinin hareketlerinde ve düşüncelerinde kendiliğinden oluşmuş benzer bilgi birikimleri olup, kişilerin davranışları için benzer yöntemler geliştiren ve onlara işleyişle ilgili problemlerin detayları hakkında bilgi veren özelliklerdir. Örgüt kültürünün oluşumunda, personelin sisteme uygun davranması kaygısının dışında temelde dışsal baskılar, sosyal değerler ve spesifik örgüt faktörlerden etkilenmektedir.

Örgüt kültürünün oluşumu dinamik bir öğrenme sürecidir. Bu nedenle kültürün başlaması ile evrimleşmede başlar. Her ne kadar güçlü kültürlerin homojen bir yapıda ve durağan olduğu kabul edilse de, bu kültürün tekrarlardan oluşan ve değişmeyen faaliyetler olduğu anlamına gelmez.¹⁷⁵

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır.

Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlarda, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur.

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir.¹⁷⁶ :

- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yenilikçi girişim fikrine sahip olur.

¹⁷⁴ Yağmurlu, s.717-718.

¹⁷⁵ Karahan, s.459.

¹⁷⁶ Selen Doğan, İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt No. 30 , Sayı No. 4,1997, s.63-64.

- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirirce görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya degeceği inancındadırlar.

- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.

- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dâhil edilir ve genel örgüt kültürü hikâyesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için caba sarf etmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Yani örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunacaktır.

Örgüt kültürü oluşturulduktan sonra onun yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir. Özellikle bu konuda örgütteki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin, çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirilmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri, işe yeni alınanların kültüre uyum göstermelerini, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre aykırı davrananların ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını sağlar. Diğer yandan, örgüt kültürü çalışanlara sosyalleşme süreci içinde; hikâye, adet, sembol ve örgüt dili gibi öğeler aracılığı ile aktarılır.¹⁷⁷

¹⁷⁷ Nezahat Güçlü, Örgüt Kültürü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, s.149.

3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgüt kültürün özelliklerini dört ana grupta toplanmaktadır. Bunlar :¹⁷⁸

- **Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur**

Kültür, örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, üst kademe yöneticilerinin ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm çalışanları etkiler. Böylece herkes bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenirler.

- **Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır**

Örgüt kültürü, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür ve her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşır. Örgütün her ferdi bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı ve onun yaşaması için tüm geçmiş tecrübeleri yeni çalışanlara aktarmalıdır. Hikayeler, semboller ve seremoniler aracılığıyla kültür yaşayacak ve anonim hale gelecektir.

- **Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır**

Bir örgütteki genel kabul görmüş varsayımların bilinmesi ve kabul edilmesi çok güçlü bir iletişim ağını, paylaşımı ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar. Eğer bu yapılmazsa, birey birçok şeyi doğru olsa da olmasa da farkında olmadan öğrenir.

- **Örgüt kültürü, düzenli bir şekilde ortaya çıkarılan veya tekrarlanan davranışsal kalıplar şeklindedir**

Örgütsel kültür, düzenli ve tekrar edilen, geçmişten günümüze ve geleceğe aktarılabilen bir sistemdir. Örgüt içinde kullanılan diller, semboller ve seremonik hareketler örgüt üyelerinin sorgulamadan, otomatik olarak kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır.

¹⁷⁸ Eren, 2000, s. 125.

Örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayırdığı, örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığı ve paylaşılan anlamlar sistemi olduğu görülmektedir. Böylece örgüt kültürü, örgüt davranış biçimleri, semboller ve sembolik hedefler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁹

3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI

İşletmelerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün, işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar açısından bazı yararları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a. İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasındaki faktörlerden belki de en önemlisi, kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Ancak, her çalışanın mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığı da söylenemez. Bu durum, güdülenme eksikliğine yol açar. İşte işletme kültürü, bu tür rahatsızlıkların giderilmesinde önemlidir. Çünkü kültür, bazı uygulama ve süreçlerde standartlaştırma veya rasyonelleştirme sağlar. Çalışanları psikolojik olarak rahatsız eden hususların firma kültürü gereği ortaya çıktığı izah edilebilirse, çalışanlar, bu hususları normal kabul edebilir.

b. İşletme kültürü, yeni yöneticilerin yetişmesinde olumlu etkiler yapar. Yetişen yöneticiler, ilgili firmanın temel değer ve dinamiklerine uygun tarzda yetişebilir.

c. İşletme içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde, işletme kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Kültür, birliktelik sağlar, "biz" duygusunu geliştirir, bireyleri birbirlerine ve örgüte bağlar. Bununla birlikte, örgüt iklimi olumlu yönde geliştirir. İşletme kültürünün geniş bir konsensüs sağlaması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve klikler önlenir.

d. Organizasyonlarda çeşitli sebeplerle çatışmalar ortaya çıkabilir. İşletme kültürünün getirdiği bazı standart uygulama ve prosedürler yolu ile bu çatışmalar rasyonelle edilebilir veya yumuşatılabilir.

¹⁷⁹ Ataman Göksel, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995, s. 40

e. İşletme kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Toplumdaki kültür aktarım gibi işletmelerde de kültür, nesilden nesile aktarılır. Hatta bazı durumlarda, yönetici (sahip) ölse de kültür ve buna bağlı değerler devamlılık arz eder.

f. Bir toplum hakkındaki genel hükümler nasıl ki o toplumdaki kültürel kimliği ile elde ediliyorsa, bir işletme hakkındaki değerlendirmeler de o işletmenin kültürü ile yapılır. Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir.¹⁸⁰

3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Schein örgüt kültürünü, “örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler” olarak belirtmiştir. Örgüt Kültürü yasayan bir varlık olarak düşünülmelidir. Örgüt Kültürünün devamlılığını sürdürebilmesi onu oluşturan unsurların Örgüt içerisinde yaşatılıyor olabilmesine bağlıdır. Bu unsurlar canlı tutulduğu müddetçe örgütsel Kültürünün devamlılığında söz edilebilir.

Örgüt Kültürünü canlı tutan unsurlar şunlardır:¹⁸¹ Örgüt kültürünün temel öğeleri değerler, normlar ve varsayımlardır. Diğer yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler (ritüeller), hikâyeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir.

3.6.1. Değerler :

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in (1985) da belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır.¹⁸²

Örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütler olarak tanımlanan değerler, örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ile

¹⁸⁰ Hüseyin Çırpan, Mustafa Koyuncu, İşletme Kültürünün Alt Kademe yöneticileri üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, Cilt No.2, Sayı No.9, İstanbul, 1998, s. 227.

¹⁸¹ Kenan Ören, Bilal Erdem, Metin Kaplan, Örgütsel Kültürün Isgücü Verimliliğine Etkisi, **Kamu-İs Dergisi**, Cilt No.8, Sayı No. 2, 2005, s. 6.

¹⁸² Güçlü, s.151.

bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirmeleri ve yargılamalarında belirleyici olarak görülmekte ve örgüt üyelerinin karşılaştıkları sorunların çözümünde uygun kabul edilebilen çözüm biçimlerini göstermektedirler.

Değerleri bir örgütün temel kavram ve inançları olarak tanımlayarak, bunların örgüt kültürünün kalbi olduğunu belirten Deal ve Kennedy, genellikle yazılı olarak ifade edilmeyen bu değerlerin, tüm çalışanlara ortak bir yön verdiğini ve onların günlük davranışlarına rehberlik ettiklerini belirtirler. Bununla birlikte, değerler ve inançlar, örgütün felsefesini, ideolojisini, etik kodlarını, genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta ve örgütsel yaşamda çeşitli şekillerde dile getirilmektedir.¹⁸³

Değerler, kullanımda olan değerler (*values-in-use*) ve varsayılan ya da örtük değerler (*espoused values, hidden values*) olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Kullanımda olan değerler, örgüt çalışanlarının günlük yaşantılarındaki davranışlarının belirleyicisi olarak görülürken, varsayılan ya da örtük değerlerin, kullanımda olan değerlerle zaman zaman uyum sağlamasına rağmen örgütlerde uzun süre var olduğu ve sembolik bir işlevi olduğu ileri sürülmektedir.¹⁸⁴

Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterdiğinden yönetimin temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bunlar değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmesi bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir.¹⁸⁵

3.6.2. Normlar :

Normlar belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Owens ve Steinhof normları, örgütsel

¹⁸³ Sıdıka Gizir, Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt No.35, 2003,s. 379, s. 374-397.

¹⁸⁴ Susan Awbrey, General education reform as organizational change: Integrating cultural and structural change, **The Journal of General Education**, Cilt No.54, Sayı No. 1, 2005, s.7.

¹⁸⁵ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt No.7, Sayı No. 1, 2001, s. 229

kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler olarak tanımlamaktadırlar.

E. Başaran' a göre normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları ve başkaları ile nasıl etkileşimde bulunmaları konusunda yol gösterirler.¹⁸⁶

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen acıkılarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstleriyle tartışma”, “kotu haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler.¹⁸⁷

Örgütte çalışanların rol yapmaları, normlarla değerlendirilmektedir. Bu nedenle normlar sistemce onaylanan ve beklenen davranışları anlatırlar.¹⁸⁸

3.6.2. Varsayımlar :

Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçek zaman, mekan insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğası konularında paylaştıkları temel inançlardır. Varsayımlar örgüt kültürünün temelini, özünü, iç dünyasını oluşturmaktadır. Temel değerler ve artifaktlar , varsayımların değişik biçimlerdeki görünümleri olarak nitelendirilebilir.¹⁸⁹

Örgüt kültürünün özünü oluşturan temel sayılılar, bir örgütün üyelerinin insanın doğası, sosyal gerçekler, doğrular ve ilişkilerin doğasını; diğer bir ifade ile örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını; kısacası dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmakta ve bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağı ve referans çerçevesi oluşturmaktadır . Örgüt kültürünün en soyut ve gözlenmesi zor olan bu ögesi, çalışanların örgütün neden dış çevreye karşı varlığını sürdürmesi gerektiği ve örgüt

¹⁸⁶ Güçlü, s. 151.

¹⁸⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji.**, Bursa: Alfa/Aktuel Kitapevleri , 1998, S. 37

¹⁸⁸ Güçlü, s. 151.

¹⁸⁹ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002, s. 84-85.

içindeki işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik algıları, düşünceleri ve hissettiklerinin tanımlanabilir nedenlerini oluşturmaktadır.

Varsayımlar kültürün iç dünyasını, özünü, temelini oluşturmasından dolayı, bir örgütün kültürünün araştırılmasında ve değiştirilmesinde öncelikle örgütün üyesi olan insanların paylaşmış oldukları bu algı dayanaklarının analiz edilmesi gerekmektedir.¹⁹⁰

3.6.2. Seremonileri, Törenler ve Semboller:

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır.¹⁹¹

Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özen bir olay için düzenlenmiş planı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlam diğerlerine iletmek için nesne ya da olay ekinde kullanılan ifadelerdir.

Bartol'e göre örgüt kültürü ile sembol arasında güçlü bir ilişkisi vardır ve sembol örgüt kültürünün benimsenmesine ve yerleşmesine yardımcı olur. Semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları galeyana gelir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller, hem örgüt üyelerinin birbirlerini hem de örgüt dışındaki müşterilerin, rakiplerin örgüte mensup olanları tanımalarına aracılık eder.¹⁹²

Semboller örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Simgeler bir örgütteki ayırmaç, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir.

Bu kapsamda bir örgütün törenleri ve sembolleri;

¹⁹⁰ Sıdıka Gizir, Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt No.4, Sayı No. 2, 2008, s. 189

¹⁹¹ Özalp ve Kirel, s. 116.

¹⁹² Ören, Erdem ve Kaplan, s.7

-Kıyafetler, işe giriş çıkışlardaki selamlamalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ili kin semboller ve sembolik davranışlar,

- Başarılar yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,

- Rozet, flama gibi eyler,

- Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi ya da yakınlık belirtici mekansal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb olabilir. törenler ve semboller, çalışanların işe ve örgüte kar motivasyonu ve bağlılığını arttırıcı etkide bulunurlar.

3.6.2. Dil:

Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır.¹⁹³

Örgüt kültürünü yansıtan bu kelimeler ve semboller sadece o örgütte kullanılan ve örgüt üyeleri tarafından ortaya atılmış ve geliştirilmiş bir lisan haline dönüştürülmüş olabilmektedir.¹⁹⁴

3.6.2. Liderler ve Kahramanlar:

Temel değerler örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi ilişkilerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanlar motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vs. sembolize edebilirler.

Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir.¹⁹⁵ Kahramanlar yol gösterici birer dev sembolde sayılabilir. Çünkü çalışanlar veya örgüt üyeleri için davaya inanmışlığın birer

¹⁹³ Köse, Tetik ve Ercan, s. 230.

¹⁹⁴ Ören, Erdem ve Kaplan, s.7

¹⁹⁵ Köse, Tetik ve Ercan s.12.

canlı sembolüdürler. Örgüt üyeleri için kahramanlar, örgütün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, model oluşturan kişilerdir.¹⁹⁶

3.6.2. Hikâye ve Efsaneler:

Hikâye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikâye ve masalların önemli bir özelliği olarak belirtilebilir.¹⁹⁷

Örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikâyeler ve efsaneler, özellikle uyum dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve yeni ise başlayanların örgütü ve örgüt içi ilişkileri anlamalarını kolaylaştırmakta, rollerin tanınması, çalışanların hareket tarzları konusunda rehberlik etmektedir. Böylece, anlatılan olumlu hikâyeler, verimliliği olumlu yönde etkilemekte ve örgüt bütünleşmesine katkı sağlamaktadır.¹⁹⁸

3.6.2.Mitler:

Mitler, temelde olayların orijinine ve değişimine ilişkin olan ve sembolik kavramlarla ifade edilen, saygıdeğer veya kutsallık özelliği bulunan uydurulmuş hikâyelerdir. Mitler bir toplumun yaşadığı olayların veya toplumun düzen ve ilişkilerini temellendiren yapıların düşselleştirilerek anlatımıdır. Mitlerin anlaşılmasını sağlayan olaylara açıklık getirme, zıtlıkları uzaklaştırma ve ikilemleri çözme işlevi vardır.¹⁹⁹

Mit, aynı zamanda bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir

¹⁹⁶ Ören, Erdem ve Kaplan, s.7

¹⁹⁷ Güçlü, s.153.

¹⁹⁸ Naktiyok, 2004, s.79

¹⁹⁹ Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, 1.Basım, İstanbul : Beta Yayınları, 2007, s. 55.

veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenilebilmektedir. Bir paylaşıma yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatiftirler.²⁰⁰

Bu unsurların örgütte faal durumda var olması demek o örgütün başarıya giden yolda emin adımlarla ilerliyor olması demektir. Her işletmenin hedeflediği ve ulaşılması beklenen örgütsel başarı ise örgütsel verimliliğin sağlanması ile elde edilebilecek bir sonuçtur. Örgütsel verimliliği artırma yönündeki her türlü caba, yeterli kültürel destek ve birikime sahip olunmadığı takdirde başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Örgüt kültürü sayesinde takım ruhu gelişecektir. Zaten örgütsel verimlilik ve başarı da ancak takım ruhu ile elde edilebilen kavramlardır.²⁰¹

3.7. İşletmelerde Karşılaşılan Başlıca Örgüt Kültürü Modelleri

3.7.1. Harrison / Handy Örgüt Kültür Modeli

1972'de Harrison'un dört çeşit örgüt kültürü (güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü, birey kültürü) olduğu iddiası 1978'de Handy tarafından tekrar ele alınmıştır. Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir. Dört kültürden oluşan bu tiplene şu şekildedir:

• Rol Kültürü (Apollo) :

Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipi olup, aşırı derecede biçimsel ve merkezidir.²⁰² Mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik örgütün bir diğer adıdır.²⁰³

²⁰⁰ Ferda Erdem ve Janset Özen, Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı No..1, 2001 s.39 .

²⁰¹ Ören, Erdem ve Kaplan, s.8.

²⁰² Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, 1. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık Tic. Ltd. Şti., 2002, s. 142.

²⁰³ Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, Genişletilmiş 1. Baskı, İletişim Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 2003, s.76.

Harrison ve Handy modelinde rol kültürü, ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları ve anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürlerde rol veya iş tanımlaması o işi yapan iş görenden daha önemlidir. Kültürün temelinde roller ve prosedürler yer almaktadır. Sabit dış çevre koşullarının olduğu durumlarda rol kültürü başarılı olabilmektedir.²⁰⁴

Bu tür kültür tipinin hüküm sürdüğü örgütlerde göze çarpan olumsuzluklardan birisi, bölümler arası iletişim kopukluğundan kaynaklanan sorunların müşteriye yansımalarıdır. Genellikle bankalar, kamu kurumları gibi iş yerlerinde uygulanmaktadır.²⁰⁵

• Görev Kültürü (Athena) :

Bu kültürde temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Katılanların kendilerini disipline ettiği merkezi olmayan çalışma yolları esastır.²⁰⁶

Görev kültürü, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen bir özellik gösterir. İş görenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esastır. Görev örgütlerinde kontrol zordur. Esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında tepe yöneticilerin elinde bulunur, önemli projeler zaman ve materyal kısıtlamasıyla bu projeyi yürütebilecek en iyi kişilere verilir. Günlük kontroller az miktarda kültürel normları çiğnemenin prosedürler ve çalışma yöntemleri üzerinde yapılabilir.²⁰⁷

Görev kültürünün uygulandığı işletmelerde başarısızlıkla karşılaşıldığında, güç kültürüne dönülebilmektedir. Görev kültürünün bir dezavantajı da, çalışanların yüksek ücret talep eden uzmanlardan oluşması nedeniyle, işgücü maliyetinin yüksek olmasıdır.

²⁰⁴ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Ankara : Nobel Yayınları, 2000, s. 76.

²⁰⁵ Mazlum Çelik, **Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -Bir Uygulama**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Doktora Tezi**, 2007, s. 48.

²⁰⁶ Şişman, s.142.

²⁰⁷ Terzi, s.77.

Danışmanlık şirketleri, reklam şirketleri ile AR-GE birimleri gibi fikri beceri ve yaratıcılık gerektiren iş kollarında daha çok uygulanmaktadır.²⁰⁸

• **Güç Kültürü (Zeus) :**

Bu kültür merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır. Bu tür kültürler 19 ncu yüzyıl Amerika'sında var olan çete örgütlerinde (robber-baron) ve günümüz bazı mal, ticaret ve finans örgütlerinde görülmektedir.

• **Birey Kültürü (Dionisus) :**

Bu kültürde birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır.²⁰⁹

Bu tür örgütlerde hiyerarşi olmadığından denetim de mümkün olmamaktadır. Ancak, grup üyelerinin ortak rızasıyla, kendi kendilerini denetleyecek bir mekanizma geliştirilebilmektedir. Birey kültürüne uzmanlaşmanın yüksek olduğu, az sayıda çalışanı bulunan işletmelerde rastlanmaktadır.²¹⁰

Güç, görev ve rol kültürlerinde iş görenler örgüt için çalışırlar, fakat bu kültürde iş görenler örgüt için değil, örgüt iş görenler için hareket eder. Öncelik bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. Modelin simgesi bir daire içinde yer alan birbirinden uzak olan noktalardır. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. Dionisus taraftarları patron tanımazlar.²¹¹

²⁰⁸ Çelik, s. 48.

²⁰⁹ Terzi, s.78-79.

²¹⁰ Çelik; s. 49.

²¹¹ Terzi, s. 79.

3.7.2.Deal / Kennedy'nin Örgüt Kültür Modeli

Deal ve Kennedy örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi dört temel sınıfa ayırmışlardır. Sınıflandırmada, iki faktörün kombinasyonu ele alınmıştır. Bunlardan birincisi, alınan risk; ikincisi ise geri bildirim hızıdır.

• Sert Erkek, Maço kültürü (The tough-guy –macho culture) :

Çevresel belirsizlik derecesi yüksek dolayısıyla verilecek kararların riskli olduğu, geri bildirim hızlı olduğu çevrede ortaya çıkan kültür tipidir. Sert erkek – maço kültüründe çalışanlar, yüksek risk alırlar ve kararları hakkında hızlı geri bildirim elde ederler. Bu sebepten dolayı kavgacı ve hemen sonuç alan sert erkek benzetmesi yapılmıştır. Bu tip örgüt kültürüne sahip işletmelerde yıldızlar bireylerdir ve takımlara önem verilmemektedir. Örnek olarak reklâm, kozmetik, film, inşaat, sağlık ve güvenlik sektörü verilebilir.²¹²

• Çok çalış/sert oyna kültürü (Work hard/play hard culture) :

Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geri beslemeleri hızlıdır. Bu kültürün temel ilkesi, müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Tough-guy-macho kültür “bir dağ bul ve ona tırman” biçiminde ifade edilirse, Work hard/play hard kültür “bir ihtiyaç bul ve onu gider” şeklinde ifade edilebilir.²¹³

Alınan riskin düşük olması dolayısıyla getirilerin de düşüklüğü işletme felsefesinin devamlı şekilde ‘sıkı çalışarak ayakta durma’ haline dönüşmesine sebep olmaktadır. Temel ilkeleri müşteriler ve onların ihtiyaçlarıdır. Yüksek satışa ulaşabilen, iyi konuşabilen elemanlar kahraman olarak görülürler. Maço kültürün aksine, takım çalışmasına önem verilirken çalışanlar arasında yapılan yarışmalar, toplantılar ile heyecan ve yarışma duygusu canlı tutulmaktadır. Canlılık ve heyecan sayesinde de başarı ve rekabet için gerekli sert oynayabilme gücü korunmaktadır. Bu kültüre, pazarlama yöntemi kuvvetli olan ve satış organizasyonları başarıda önem taşıyan

²¹² Terzi, s. 82.

²¹³ Vural, s. 86.

işletmelerde sıkça rastlanmaktadır. Örnek olarak fast-food işletmeleri, emlakçılık, otomobil satan işletmeler, bilgisayar üreten ve pazarlayan işletmeler verilebilir.²¹⁴

• **Şirket üzerine iddiaya gir kültürü (Best your company culture) :**

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir. Petrol veya gaz sahası satın almak ve geliştirmek, yeni bir uçak tasarlamak geliştirmek ve satmaya çalışmak büyük miktarlarda para ve çok fazla sabır gerektirir. İlaç ve kimya endüstrileri de benzer özelliktedir.²¹⁵

• **Süreç kültürü (Process culture) :**

Çevresel belirsizlik riskinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedirler. Unvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir.

Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur. Çalışanlar kararların nasıl alındığı nasıl icra edildiği konularına ve bu konularda çıkarılan yönetmeliklere ve yönergelere yoğunlaşmışlardır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir.²¹⁶

3.7.3. Schein Örgüt Kültür Modeli

Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır:

- 1- Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme,
- 2- Örgütün çevreyle bütünleşme(entegrasyon) sorunlarını çözme,
- 3- Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme.

²¹⁴ Ö. Münevver Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. 1. Baskı, Ankara: Nobel Basımevi, 2004, s. 44.

²¹⁵ Terzi, s.83.

²¹⁶ Eren, 2000, 140.

1- Dış çevreye uyum problemlerinin çözümünde kültürün işlevleri

Misyon ve strateji: Ana misyonun birincil işlevi açık yâda kapalı bir şekilde belirlenmiş değer ve fonksiyonlardan ortak anlayışa ulaşmadır.

Amaçlar: Ana hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde uzlaşma sağlanması.

Araçlar: Hedeflere varılmada kullanılacak ortak araçlar üzerinde uzlaşmanın sağlanması.

Ölçme: Örgütün amaçlarını ölçmede kullanılan bilgi ve kontrol sistemleri üzerinde ortak fikir geliştirme.

Düzeltilme: Amaçlara ulaşılmadığında, iyileştirici yâda düzeltici stratejiler oluşturma konusunda ortak fikir geliştirme.

2- İçsel bütünleşme problemlerinin çözümünde örgüt kültürünün işlevleri

Ortak dil ve kavram birliği: Örgüt üyelerinin birbirlerini anlamaları ve sağlıklı bir iletişim kurabilmeleri için gereklidir.

Grup sınırları ve gruba dahil edilme ve edilmeme kriterleri: Kültürün en önemli konularından biri, kimin örgüte dahil olacağı kimin olmayacağını belirleyen ortak kriterlerin üzerinde fikir birliğine varılmasıdır.

Güç ve statü: Örgütteki hiyerarşik kademelerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği konuları bir çözüme bağlanmak zorundadır. Örgüt içi çatışmaların olmaması için bu zorunludur.

Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi: Örgütte çalışanlar arasında arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturacak, çalışanların üzerinde duygusal tatmin yaratacak ortam oluşturulmalıdır.

Ödüller ve cezalar: Her grup hangi davranışlarının ödüllendirileceği hangi davranışlarının cezalandırılacağını bilmek zorundadır.

İdeoloji ve din: Her örgüt her sosyal grup gibi açıklanamayan bazı durumlarla yüz yüze gelir. Bu durumların üyeler tarafından yorumlanabilecek bir ideolojik ve dinsel değerlerinin oluşması, açıklanamayan durumların yarattığı korku ve endişeyi azaltmaktadır.²¹⁷

3- Endişeyi Azaltma:

Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynamasıdır ve bu belirsizlikleri azaltması veya en azından etkilerini azaltmasıdır. Birey çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku ve endişeye kapılabilir. Ama birey öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendisine gelen uyarıları tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini oluşturan bu kriterler çevreni birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkuları azalmaktadır. Kültürel değişimlere karşı olan tutumlarda endişeyi azaltma, korkuları yenme içgüdü ve eğiliminden kaynaklanmaktadır.²¹⁸

3.7.4. Quinn / Cameron Kültür Modeli

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen rekabetçi değerler kültür modeli de literatürde oldukça kullanılan modeldir. Araştırmacılar, 1999 yılında yayınlanan “Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework” isimli çalışmalarında bir örgüt kültürü analizi modeli geliştirmişlerdir. Modelin alt yapısını oluşturan, “rekabet eden değerler” (competing values framework), örgütsel etkililik ve örgüt kültürü ilişkisini belirlemek için gerçekleştirilen araştırma bulgularına dayanmaktadır. Bu çalışmalar, örgütsel etkililik ölçütlerini anlamlı kılmak

²¹⁷ Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Third Edition, Jossey-Bass Publisher, 2006, s. 201.

²¹⁸ Eren, 2000, s. 131.

için, örgütlerin temelinde var olan dinamikleri açığa çıkarma girişimleri olarak değerlendirilmektedir.²¹⁹

Geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde, örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Stratejinin, örgütün finansal başarısının yanı sıra, örgüt üyelerinin beledikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı ya da daha etkin yeni stratejilerin bulunmasının ya da uygulanmasının iş görenlerin arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmiştir.²²⁰

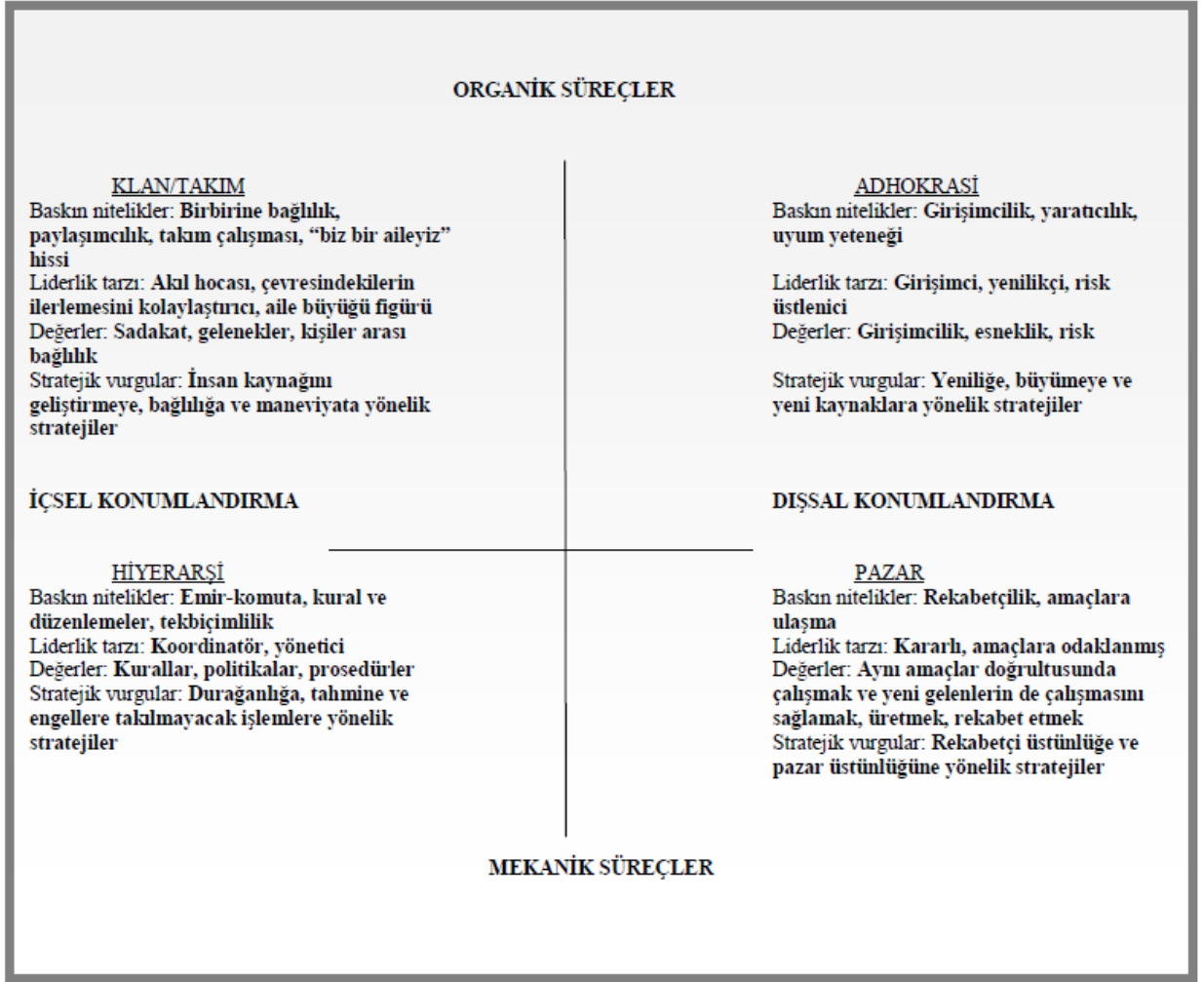
Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" (competing values framework) adını verdikleri yapıda, bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafta esneklik ve dinamizmin, diğer tarafta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksenini kesmesiyle ortaya çıkan dört tur örgüt kültürü tipi bulunmaktadır.²²¹

Bu kültür tipleri; insan ilişkileri ve gelişimini ifade eden klan kültürü ,dış çevreye uyumu ifade eden adhokrasi (girişim) kültürü, rekabeti ifade eden pazar kültürü ve kural ve düzenlemeleri ifade eden hiyerarşi (bürokrasi) kültürüdür.

²¹⁹ Hülya Öcal, Veysel Ağca; Teknolojik Değişimlerin Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı üzerine Etkileri, **Ege Akademik Bakış**, Cilt No. 10, Sayı No. 1, s. 165 .

²²⁰ Vural ve diğerleri , s. 88.

²²¹ Ramazan Erdem, Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, **İ.B.B.F. Dergisi**, 2007, Cilt No. 2, Sayı No. 2, s. 65.



Şekil 1. Rekabetçi Değerler Analizi Çerçevesinde Örgüt Kültürü Modeli
Kaynak: Daulatram B. Lund;“Organizational Culture And Job Satisfaction”, **Journal Of Business Industrial Marketing**, Cilt No.18, Sayı No. 3, 2003, s.221.

Klan Kültürü (Clan):

İçe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, informal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir.

Örgüt, insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aileye benzer. Liderlik genellikle yön vermek, kolaylaştırmak ve çalışanların yetiştirilmesi ile

ilgilidir. Yönetim tarzı ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile nitelendirilir. Bağlılık ve karşılıklı güven, örgütsel başarının temelidir.²²²

Algılanan kültürün klan kültürü olduğu örgütler, insan kaynakları gelişiminin uzun dönemde sağlayacağı fayda, uyum ve moral üzerinde durmaktadır.²²³

Klan kültürü özellikle sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında gözlemlenebilmektedir.²²⁴

İşbirliği, fikir birliği, ortak proje çalışmaları örgüte diğer örgütlerde farklı kılan özellikler yükleyerek, öne geçmesinde yardımcı olur. Klan kültürü aile tipi örgüte benzediği için içsel meselelere odaklanan, esnek iliksiler içeren, takım çalışması, katılım ve uyuma önem veren örgüt kültürü türüdür. Bu özelliklerden de anlaşılacağı gibi "biz" duygusu klan tip örgütlerde yoğundur.²²⁵

Klan tipi bir kültürde, ortak bir amaca yönelen toplum ruhu o kadar güçlü ve sistemin kişilerin katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi o kadar adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar.

Hiyerarşi Kültürü:

Bu Kültür tipi örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenir. Bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Bu belirlenen standartların çıkılması istenmez.²²⁶

Örgütün başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Düşük maliyet, önemli bir başarı kriteridir.²²⁷

²²² Ağca ve Öcal, s. 166.

²²³ Cameron, K.S. ve R.E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, Addison Wesley Longman, Inc., 1999, s. 36-38.

²²⁴ Faruk Özcan İşcan, ve Kürşat Timuroğlu, Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt No. 21, Sayı No. 1, s. 123.

²²⁵ Cameron ve Quinn, s. 38.

²²⁶ Erdem, s. 66.

²²⁷ Ağca ve Öcal, s. 167.

Prosedürler, düzenlemeler ve ileri derecede bir resmi yapılaşmanın söz konusu olduğu hiyerarşi kültüründe örgüt içinde sahip olunan roller, o pozisyona sahip kişilerden daha önemli olarak algılanır ve örgüt üyeleri örgüt içinde bu rollerle tanımlanır. Örgüt üyelerinin önceden tanımlanmış görevleri icra ederek kendinden bir şey katmadığı bu kültürde örgütü bir arada tutan şey resmi kural ve prosedürlerdir²²⁸.

Ouchi 'e göre bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: “istediğini değil, bizim sana söylediğimiz yap, çünkü sana bunun için para ödüyörüz”. Yine yazara Gore bürokratik mekanizma yabancılaşmayı, otonomluk duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur. Bankalar, sigorta şirketleri, büyük kamu örgütleri ve ilaç şirketleri gibi detaylı düzenlemeleri bulunan sektörleri örnek olarak göstermektedirler.

Adhokhasi Kültürü (Girişim) :

Adhokrasi kültürü organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürel ortamları ifade etmektedir. Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezileşme eğilimlerine pek rastlanılmaz. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak üstünlük ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir.²²⁹

Örgüt için hep önde olmak, ürün ya da hizmette lider olmak önemlidir. Uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar edinmeye önem veren adhokrasi kültürü için örgütü bir arada tutan unsur yenilikçiliğe olan bağlılıktır.²³⁰

Bu kültür, belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Bu kültürde örgütler uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerine yoğunlaşır. Başarı tek ve yeni ürün veya hizmet anlamındadır. Ürün veya

²²⁸ Cameron ve Quinn, s.33-34.

²²⁹ Erdem, s.66.

²³⁰ Cameron ve Quinn, , s.38-40.

hizmette lider olmak önemlidir. Bu kültürün gözlenebileceği bazı örgütler, yazılım şirketleri ve danışmanlık şirketleri olabilir.²³¹

Pazar Kültürü:

Pazar kültürü dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eder. Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır. Bu kültür çeşidinde rekabetçi avantaja ve pazar üstünlüğüne sahip olmak önemlidir. Örgütün başarısı pazar payının artışı, elde edilen kar ve somut çıktılar ile değerlendirilir.²³²

Örgüt genellikle sonuç odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup, başarıya odaklanmışlardır. Liderlik mücadeleciler ve sonuç odaklı bir süreçtir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır²³³

Rekabetçi fiyatlandırma ve pazar liderliği önemlidir. Başarı pazar payı ve pazara girme olarak tanımlanır. Bu tür örgütler, danışmanlık firmaları, General Elektrik, Pfizer gibi kendi endüstrisi içinde oldukça hırslı işletmeler olabilir.²³⁴

Rekabetçi değerler modelindeki dört kategori, kültürel değer, strateji, yapı ve çevre arasındaki uyum ile ilgilidir. Her biri dış çevrenin ihtiyaçlarına ve örgütün stratejik vurgusuna bağlı olarak başarılı olabilir. Bu dört örgüt kültürü çeşidinin aynı anda bir örgütte bulunması mümkündür ancak bir tanesi daha baskın olabilir.²³⁵

Cameron ve Quinn' in modeline göre, her bir örgüt kültürü modeli, örgütün içinde bulunduğu gelişme ve değişim düzeyini ortaya koyar. Örgütün gelişme ve değişim düzeyi aynı zamanda, içinde bulunduğu endüstrinin yapısı, teknolojik değişim ve rekabet koşullarının etkisi altındadır. Bu bağlamda, örgütün değişim gelişme

²³¹ Timuroğlu ve İşçan, s.123.

²³² Erdem, s. 66

²³³ Ağca ve Öcal, s.167.

²³⁴ Timuroğlu ve İşçan, s.134.

²³⁵ Erdem, s. 67.

sürecinde inşa ettiği örgüt kültürü, iç çevrenin yanı sıra, endüstriyel çevrenin de bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.²³⁶

Cameron ve Quinn, örgütün yaşam döngüsünü açıklarken bir örgütün yukarıda belirtilen tüm örgüt türlerini algılayacağını belirtmiştir. İnsan yaşamı gibi örgütlerin de doğma, büyüme ve gelişme ile düşüş evrelerini yaşayacağını belirten Cameron ve Quinn; örgütün yaşam döngüsünün başında girişimciliği ifade eden Adhokrasi kültürünü yaşayacağını belirtmiştir. Örgüt büyüyerek geliştikçe örgüt tarafından paylaşılan kültür, aidiyet duygusunun geliştiği ve insan ilişkileri ile ifade edilen Klan kültürü olacaktır. Örgüt daha da büyüdükçe karmaşıklaşan yapının ve işlerin kontrol edilebilmesi için kurallara ve yapısal düzenlemelere ihtiyaç duyulacak ve örgüt kültürü Hiyerarşi kültürüne dönmüş olacaktır. Örgüt son olarak pazarda rekabetçi sonuçlar elde etmek ve üstünlüğü sağlamak için dışsal ilişkiler üzerine yoğunlaşmakta ve gelişimini tamamlamaktadır.²³⁷

3.7.5.Diğer Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt ve örgüt kültürü konusunda çalışmalar yapan birçok bilim adamı, farklı bakış açıları ile örgüt kültürünü sınıflandırmaktadırlar. Örgüt kültürü **Pumpin** tarafından; sonuç merkezli, is gören merkezli, örgüt merkezli, kazanç merkezli ve müşteri merkezli olmak üzere; **Quinn ve McGarh** tarafından; rasyonel, gelişmeye açık, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olmak üzere; **Schneider** tarafından; kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişmesi kültürler olmak üzere; **Vries ve Miller** tarafından; karizmatik, paranoid, sakınma, ihtiyatlılık kültürü, bürokratik kültür olmak üzere; **Toyohiro** tarafından canlı, lider eksenli, bürokratik, durağan, güçlü lider eksenli olmak üzere; **Denison ve Mishra** tarafından bağlılık, tutarlılık, uyum, görev kültürü olmak üzere; **Miles ve Snow** tarafından koruyucu, geliştirici, analizci, tepki verici kültür olmak üzere; **Jones** tarafından; üretken, bürokratik ve profesyonel kültürler olmak üzere sınıflandırmaktadırlar.

²³⁶ Ağca ve Öcal, s. 167.

²³⁷ Alper Değerli, Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 60.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde araştırmamızın konusunu oluşturan değişkenlerden örgüt kültürü, personel güçlendirme ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

4.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ

Küresel rekabetin ve değişimin sonucunda ortaya çıkan yönetim kavramlarından birisi de personelin güçlendirilme kavramıdır. Personelin yetki ve sorumluluğunu artırmak olarak açıklayabileceğimiz personelin güçlendirilme (empowerment), işletmelerin en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir.²³⁸

Bu süreçte iç girişimciliğin sonucu olan örgüt içi yaratıcılığın ve yenilikçiliğin sürekli rekabet ortamında işletmelerin başarısında kilit rol oynadığı görülmüştür.

Pek çok bilim adamı ve yönetici, örgütlere rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörün çalışanlar olduğunu ve başarıya ulaşmada çalışanların katılımlarının sağlanmasının gerekliliği konusunda hemfikirdirler. Küresel rekabet ve değişim, risk alabilen, üstünlük kullanabilen ve yaratıcılıkları gelişmiş çalışanları gerekli kılmaktadır. Personel güçlendirme, bu faydalarından dolayı oldukça önemlidir ve örgüt kültürüne bu yaklaşım yerleştirilmeye çalışılmalıdır.²³⁹

Abdullah Çalışkan'ın örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü adlı çalışmasında; motivasyonel davranışlardan personel güçlendirmenin içerdiği çalışana olan güven, lider üye etkileşiminin, iş tatmini unsurlarının; örgütsel performans, yenilikçi davranış ve girişimci davranış ile ilişkili

²³⁸ Çavuş, ve Akgemci, s.230.

²³⁹ Akçakaya, s. 171.

olduğu örgütsel performansı, yenilikçi davranışı ve girişimci davranışı pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur.²⁴⁰

Bir örgütte her şey emir ve kurallara göre yapılıyorsa, yerleşik usul ve yöntemler kullanılıyorsa, personelin farklı şeyler düşünmeleri ve yeni yöntemler denemeleri mümkün olmaz. Dolayısıyla belki çok daha iyi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi engellenmiş olur. Personele karar verme ve uygulama hakkı verildiğinde ise rutinin dışına çıkılabilir ve böylece yaratıcılık artırılabilir. Personeli güçlendirmenin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktıları artırdığı araştırmalarda saptanmıştır. Yapılan araştırmalarda personelin işleri üzerindeki kontrol güçleri arttıkça iç girişimciliğin, yaratıcılığın da artacağını ortaya koymuştur.²⁴¹

Erdoğan Kaygın' ın sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamanın yolu: iç girişimcilik anlayışı adlı araştırmasında; İç girişimcilik işletmelerin bütününde yenilenmeyi içeren stratejik bir faaliyet olarak tanımlanmıştır. Yöneticiler iç girişimcilik anlayışını benimseyerek bu anlayışı bir yönetim felsefesi haline getirmelidirler. Yöneticiler işletme faaliyetlerini bu anlayış doğrultusunda kararlı bir şekilde sürdürmeli, yenilik yaratıcılık desteklenmeli, değişime açık bir iklim oluşturulmalıdır. İşletmedeki iç girişimcilik anlayışının gelişmesini sağlamak ve girişimciliği geliştirmek için çalışanlar işin içine katılmalıdır. Çalışanların birer iç girişimci olmaları sağlanmalı, bunun için kişisel gelişimlerinin sürekliliği sağlanmalıdır.²⁴²

Bu çerçevede, örgütlerde iç girişimciliğin artmasını isteyen yöneticilerin yapmaları gereken diğer bir uygulamanın personeli güçlendirme olduğu görülmektedir.

²⁴⁰ Abdullah Çalışkan, İrfan Akkoç ve Ömer Turunç, Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, Cilt No.16, S.388, ss. 363-401.

²⁴¹ E.C. Martins, Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation, **European Journal of Innovation Management**, Cilt No.6, Sayı No. 1, 2003, s. 68. S. 64-74. .

²⁴² Erdoğan Kaygın, Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı, **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 2012, Cilt 4, No .1 , s. 100.

4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Rekabetin her zamankinden daha küresel bir hal alarak giderek yoğunlaştığı ve arttığı günümüz ekonomik koşullarında yenilikçi ve girişimci kurumsal bir yapı oluşturarak kurum içinde girişimcileri tanımlayabilmek, ise alabilmek ve/veya yaratabilmek is dünyasının en önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir.

Girişimci ve yenilikçi örgütlerin son zamanlarda artan bu popülerliği is dünyasının yanı sıra akademisyenlerin de ilgisini çekmiştir. “Var olan bir kurum içinde girişimcilik”, diğer bir deyişle “iç girişimcilik”, akademik dünyanın gerek uygulama odaklı gerekse de akademik çalışmalarında uzun vadede başarının reçetesi olarak sunulmuştur.

Kanter’in de belirttiği gibi, hemen hemen tüm girişimsel faaliyetler kurumsal iç çevredeki bireylerin yaratıcılıklarından doğmada, yaratıcı fikirlerin başarılı yeniliklere dönüşmesinin bireysel ve hatta kurumsal çabanın ötesini gerektirdiği zaman içinde daha çok kabul gören bir görüş olmuştur. Yazın girişimsel faaliyetlerin gerçekte karmaşık ve çok boyutlu bir birikimin nihai ürünü olduğu sonucuna varmıştır.²⁴³

Kuskusuz her seviyede (ulusal, kurumsal ve bireysel) kültür, bu belirsiz faktörlere ve etkileşim süreçlerine ev sahipliği yapan ve tüm bunları tetikleyen ana olgulardan biridir. Ayrıca kimi yöneticiler ve yönetici odaklı araştırmacılar kültürü, örgütlerin yenilikçilik çalışmalarının başarı veya başarısızlığın altındaki temel değişken olarak görmektedirler.²⁴⁴

Bir örgütte iç girişimciliği destekleyen yaklaşımlardan biri olan personel güçlendirilecekse öncelikle örgüt kültürü değerlendirilmeli, kültür uygun değilse, ya kültürün değiştirilmesine yönelik zorlu ve sabır gerektiren bir sürece girilmeli, ya da bu

²⁴³ Arzu Wasti, Ahmet Murat Fiş, Örgüt Kültürü Ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Sayı No.35, 2009, s. 128.

²⁴⁴ J. R. Detert, R. G. Schroeder ve J. J. Mauriel, (2000), “A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations”, **Academy of Management Review**, 2000, Cilt No. 25, Sayı No.4,s.851.

uygulamadan vazgeçilmelidir. Örgüt kültürü dikkate alınmadan yapılmaya çalışan güçlendirme başarısız olmaya mahkûmdur.²⁴⁵

Personel güçlendirme bir kültür olarak işletmeye yerleştirilmelidir. İşletmeye yeni giren üye, personel güçlendirmeyi çalışanların yönetime katıldığı, yönetim tarafından sürekli olarak ve her konuda (özellikle eğitim ve geliştirmede) desteklendiği, müşteriye hizmetin her şeyden önce geldiği, bireylerin karar verip bu kararların sorumluluklarını taşıyabildikleri bir ortamın söz konusu olduğunu, kaynakları gerektiği yer ve zamanda kullanabileceğini işletmede paylaşılan genel bir kültür olarak algılayabilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için de, öncelikle işletmedeki eski çalışanların da bu kültüre alıştırılması ve böyle bir kültürün işletmeye yeni giren üyeye de aktarılması gerekmektedir.²⁴⁶

Arzu Wasti' nin örgüt kültürü boyutları ile iç girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmasında örgüt kültürünün boyutlarından güç aralığı girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkisini ortaya koyan sonuçlara ulaşmıştır. Buradan yola çıkarak, çalışanlarının algılamasında düşük güç aralığının varlığına ve takip edildiğine işaret eden insan kaynakları uygulamalarını öne çıkaran firmaların bunun ödülünü daha çok girişimcilik faaliyeti şeklinde alabileceği iddia edilebileceği ortaya konmuştur.

Wasti' nin çalışmasında da belirtildiği üzere daha çok bürokrasi, daha resmi ve dikey iletişim alışkanlıkları, daha merkezi bir güç dağılımı ve organizasyon yapısı ve daha kaderci davranışsal tutumların hakim olduğu bir örgüt yapısında girişimci fikirlerin alışverişini ve girişimciliğin gelişimini sekteye uğratabilmekte, yenilikçiliğin ihtiyaç duyduğu esnekliği öldürebilmektedir. Araştırmamızın sonucu bu sonuçla uyumludur.²⁴⁷

²⁴⁵ Linda Honold, A Review of the Literature on Employee Empowerment, **Empowerment in Organizations**, Cilt No. 5, Sayı No. 4, 1997, s.205.

²⁴⁶ Selen Doğan, Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan KaynaklarıYöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, **Yönetim Ve Ekonomi**, Cilt No .13, Sayı No. 2 , 2006, s. 170.

²⁴⁷ Wasti ve Fiş, s. 150.

Yine Mahmut Akın' ın personeli güçlendirme algılaması, örgüt iklimi algılaması ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri adlı çalışmasında örgüt kültürü ile eş işlevli sayılabilecek yaratıcı örgüt iklimi algılamasının, yaratıcı kişilik özellikleri ile örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı bir aracılık rolü bulunduğunu ortaya koymuştur.

Çalışmada örgütlerin çalıştırdıkları personelin kişiliklerinde yaratıcı nitelikler ne kadar yüksekse örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar da o oranda artmakta olduğu saptanmış olup bu sonuç literatür ile uyumludur. Ancak personelin yaratıcı kişilik özellikler taşıması örgütlerde doğrudan yaratıcı çıktılara dönüşemeyeceği, örgütün sahip olduğu nitelikler ve yönetim özellikleri personelin sahip olduğu yaratıcı potansiyelin ortaya çıkmasını sağlayabileceği gibi engel de olabileceği belirtilmiştir.²⁴⁸

²⁴⁸ Akın, s. 232.

BEŞİNCİ BÖLÜM: UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER

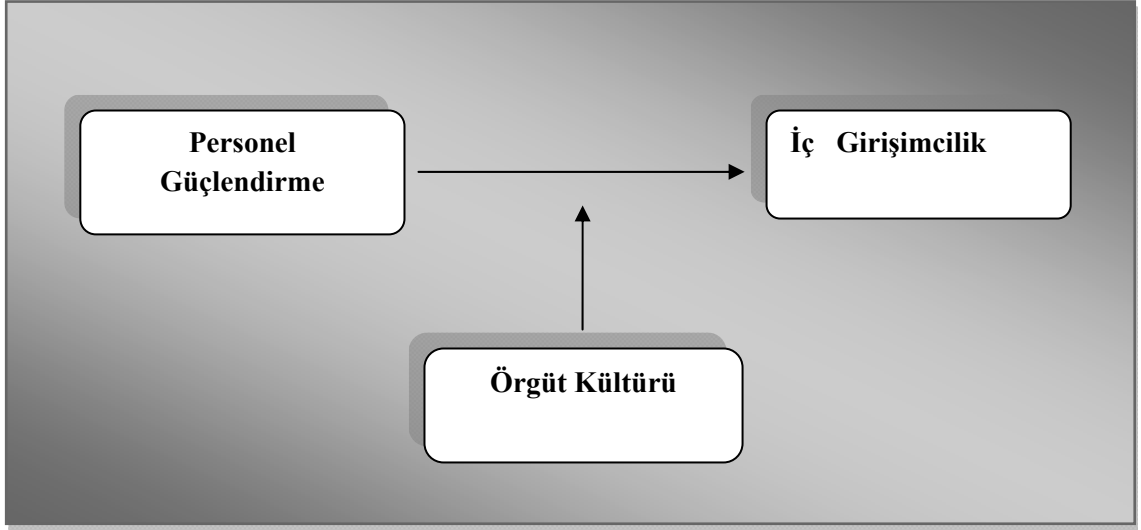
Bu bölümde, araştırmanın amacı, araştırma konularına dair yapılan çalışmalarla ilgili bilgiler verilecek, araştırmanın evreni ve örneklem grubunun demografik özellikleri, verilerin toplanmasında kullanılan ölçeklere değinilecek, verilerin çözümü ve yorumlaması yapılacaktır. Öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan faktör, regresyon analizleri açıklanarak araştırma ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler ele alınacaktır.

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın temel amacı, personel güçlendirme faaliyetlerinin iç girişimcilik üzerindeki etkisi ve örgüt kültürünün bu ilişki üzerindeki rolünü ölçmeyi yöneliktir. Ayrıca deneklerin buldukları örgüt tipi, sektör özelliklerine göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığı araştırılacaktır.

Yapılan literatür incelemesinde personel güçlendirme faaliyetlerinin iç girişimcilik faaliyetlerinin bir sonucu olan yaratıcılık ve yenilikçilik üzerine etkisini ortaya koyan çalışmalar bulunmakta olup, bu ilişki üzerinde örgüt kültürünün etkisini vurgulayan çalışmalara dolaylı olarak rastlanılmıştır.

Çalışmada, “Personel güçlendirme faaliyetleri” bağımsız değişken; “İç girişimcilik” bağımlı değişken niteliğindedir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

H₁: Algısal düzeyde personel güçlendirmenin iç girişimcilik üzerinde açıklayıcılığı örgüt kültürü tiplerine göre farklılaşmaktadır.

5.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan işletme sahipleri/ yöneticilerinin yalnızca İstanbul ilinden olmaları araştırmanın birinci sınırlılığıdır. Araştırmanın ikinci önemli sınırlılığı ise ankete yalnızca 153 işletme sahibi/ yöneticinin katılmış olmasıdır; dolayısıyla araştırma yalnızca kısıtlı bir örneklem üzerinden yapılmıştır. Ayrıca araştırma da kullanılan anket formu kamu ve özel sektörde 3 ayrı alanda (hizmet, imalat ve ticaret) faaliyet gösteren işletmelere uygulanmıştır.

5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA

5.2.1. Örneklem

Örneklem İstanbul ilinde kamu / özel sektörde çalışmakta olan 3 ayrı alanda (hizmet, imalat, ticaret) farklı görev kademelerinde çalışan toplam 153 işgörenden oluşmaktadır. Örneklem metodu olarak kolayda örneklem metodu seçilmiştir.

Örnekleme oluşturan katılımcılara ait demografik bilgiler adet / yüzde oranlarla analizler kısmında detaylı olarak sunulmuştur.

5.2.2 Veri Toplama Aracı ve Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu araştırma için gerekli olan veriler; yapılandırılmış anket uygulaması ile toplanmıştır. Katılımcılardan ankette yer alan ifadeleri 5 li likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Anket formu 4 bölümden meydana gelmektedir:

- 1.bölümde araştırmaya katılanların demografik ve çalışma hayatı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde, anketi yanıtlayan çalışanların; cinsiyet, yaş, eğitim durum, pozisyon, çalıştıkları sektör, faaliyet gösterdikleri alan vd. özelliklerini belirlemeye yönelik 11 soru bulunmaktadır.

- 2. bölümde iç girişimciliği ölçmeye yönelik 28 ifade yer almaktadır. Bu bölümde Atılhan Naktiyok tarafından geliştirilmiş ve denenmiş anket formu kullanılmıştır. İç girişimcilik, iç girişimciliği hızlandırdığı düşünülen örgüt içi faktörlere dayalı olarak geliştirilen 28 ifade ile ölçülmüştür. Ölçeğin hazırlanmasında Horsby, Kuratko ve Zahra'nın orta düzey yöneticilerin iç girişimcilik için içsel çevre algısını değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanan ölçekten de büyük ölçüde yararlanılmıştır.

- 3. bölümde Örgüt kültürünün analizinde, Cameron ve Quinn' in “Örgüt Kültürü Analizi” (OCAI) modelinden yararlanılarak geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 24 likert tipi soru, örgüt kültürünün boyutları ile (klan, girişimci, pazar merkezli, hiyerarşi) ilgilidir.

- 4. bölümde personel güçlendirme ölçmeye yönelik hazırlanan anket 47 ifade ve 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 12 ifadeden oluşan personel güçlendirmenin boyutlarını ölçmek için geliştirilen Speitzer ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde ise personel güçlendirmeye yönelik genel algıları ölçmek için 11 ifadeden

oluşan 2006 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik' in danışmanlığında yapılan Rabia Koç tarafından hazırlanan "Personel Güçlendirmenin Örgüte Bağlılığa Etkisine Yönelik Bir Araştırma konulu yüksek lisans tez anketinden yararlanılmıştır. Diğer 24 ifade ise personel güçlendirmenin temel unsurları baz alınarak hazırlanan 2006 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Prof. Dr. Oya Özçelik' in danışmanlığında yapılan Özgür Özaksu' nun kaleme aldığı İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması konulu tezinden alınmıştır.

5.2.3. Uygulama

Anketler çalışanlara elden dağıtma ve elektronik posta yoluyla dağıtılmıştır. Toplam 180 anketten 123 adedi kişilere elektronik posta gönderilmiştir. Geriye dönen ölçeklerden kullanıma uygun 153 anket analiz edilmiştir. Ölçek geri dönüş oranı % 85'dir.

5.2.4. Kullanılan İstatistikler

Araştırma sonucunda elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Anketin birinci bölümde demografik özelliklere ilişkin veriler frekans yöntemi ile sunulurken, ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümdeki ifadelere ise faktör analizi ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Ayrıca ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerin geçerliliklerini ölçmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

5.3.1 Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar

İşletme sahibi/yöneticisi hakkında frekans dağılımı sonucunda elde edilen veriler, Tablo.1'de toplu olarak sunulmaktadır.

Anketi cevaplayanların büyük çoğunlukla bayan olduğu(%60.1), katılımcıların ağırlıklı olarak 26 – 35 yas aralığında bulunduğu (% 57.5), medeni durum açısından yakın bir dağılım gösterdikleri (% 46.4) bekar, (% 53.6) evli olduğu, eğitim

seviyelerinin büyük çoğunluğunun üniversite düzeyinde olduğu (% 68), faaliyet gösterilen sektör olarak yoğunlaşmanın özel sektörde olduğu (% 79.7), görev yapılan kademe ise ağırlıklı olarak orta kademe olduğu (% 66.7), kurumun faaliyet gösterdiği alan hizmet (% 41.2) ve imalat (42.5) arasında yakın bir dağılım gösterdiği, çalışılan kurumdaki çalışan sayısının ise % 47 oran ile 101-1000 kişi arasında değiştiği, iş hayatında bulunma (%66.7) ve çalışılan kurumda bulunma süresinin (86.9) ağırlıklı olarak 1-10 sene olduğu, çalışılan kurumun faaliyet gösterme süresi ise ağırlıklı olarak 1-30 yıl olduğu (% 74.) ortaya çıkmıştır.

Tablo 1. İşletme Sahipleri/ Yöneticileri Hakkında Bilgiler

Değişkenler	Cevaplar	Adet	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	61	39.9
	Bayan	92	60.1
Yaş	16-25	24	15.7
	26-35	88	57.5
	36-45	27	17.6
	46+	14	9.2
Medeni Durum	Bekâr	71	46.4
	Evli	82	53.6
Eğitim	Lise ve altı	30	19.6
	Üniversite	104	68
	Yüksek lisans ve doktora	19	12.4
Kurumunuzun faaliyet gösterdiği sektör	Kamu	31	23.2
	Özel	122	79.7
Görev yaptığınız kademe	Üst kademe	20	13.1
	Orta kademe	102	66.7
	Alt kademe	31	20.3
Kurumunuzun faaliyet gösterdiği alan	Hizmet	63	41.2
	İmalat	65	42.5
	Ticaret	25	16.3
Çalıştığınız kurumdaki çalışan sayısı	5-100	48	31.4
	101-1000	72	47
	1001-5000	33	20.3
	5001+	2	1.3
İş hayatında kaç senedir bulunuyorsunuz?	1-10	102	66.7
	11-20	36	23.5
	21+	15	9.8
Çalıştığınız kurumda kaç senedir çalışıyorsunuz?	1-10	137	86.9
	11-20	16	10.5
	21+	4	2.6
Çalıştığınız kurum kaç senedir faaliyet göstermektedir?	1-30	114	74.5
	31-60	34	22.2
	61-90	5	3.3

5.3.2. İstatistiksel Analizler

5.3.2.1. Güvenilirlik Analizleri

Anket formunda yer alan ölçekleri güvenilirlik analizine tabi tutulmuş olup, ölçeklerin güvenilirliklerine Cronbach alfa (α) ile bakılmıştır. Tablo.2’de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach α değerleri literatürde kabul gören güvenilirlik sınırının,%70’in üzerinde çıkmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre tüm ölçeklerin güvenilir olduğu saptanmış ayrıca ölçekler üzerinde düşük korelasyona sahip güvenilirliği daha da yükselten bir sorunun olmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	α
Personel Güçlendirme	0.865
İç Girişimciliğe Etki Eden Örgütsel Faktörler	0.897
Örgüt Kültürü	0.828

5.3.2.2. İç Girişimcilik Faktör Analizi Sonuçları

İç girişimciliğe ilişkim 28 adet ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda % 67.159 açıklayıcılığa sahip toplam 4 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler ;

- **İG.F1: RİSK ALMAYA İLİŞKİN DESTEK**
- **İG.F2: ÖDÜLLENDİRMEYE İLİŞKİN DESTEK**
- **İG.F3: STRATEJİK DAVRANIŞ VE YÖNETSEL DESTEK**
- **İG.F4: KAYNAK KULLANIMINA İLİŞKİN DESTEK**

olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 6 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır.

Tablo.3 incelendiğinde en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün % 24.831 oranla stratejik davranış ve yönetsel destek olduğu; ayrıca ortalamalar incelendiğinde katılımcıların en fazla anlam yükledikleri faktörlerin yine stratejik davranış ve yönetsel destek ve kaynak kullanımına ilişkin destek faktörleri olduğu görülmektedir.

Tablo 3. İç Girişimcilik Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Risk Almaya İlişkin Destek			
α:879	Ort:2,8235	%Var:12,113	Faktör Katkısı
23. Kuruluşumuzda yeniliğe ilişkin risk alan bireyler başarılı olmasalar bile itibar görürler.			0,849
25. Kuruluşumuzda “Risk Alma” terimi olumlu bir sıfat olarak görülür.			0,807
24. Kuruluşumuzda çalışanlar yenilik yapmak için risk almaya cesaretlendirilirler.			0,743
Faktör 2: Ödüllendirmeye İlişkin Destek			
α:902	Ort:2,9190	%Var:18,989	Faktör Katkısı
20. Yeniliğe ilişkin projeleri başarılı olan çalışanlara, standart ücret ve ödül sistemine ilaveten ödül ve ücret verilir.			0,757
22. Kuruluşumuzda çalışanların iş tanımları başarı standartlarına göre yapılır.			0,751
21. Kuruluşumuzda çalışanların aldıkları ödül ve sorumluluklar gösterdikleri başarıya bağlıdır.			0,733
19. Kuruluşumuzda yeni ve yenilikçi fikir geliştiren çalışanlar terfi ettirilir.			0,728
7. Kuruluşumuzda iyi bir projesi olan çalışana, o projeyi geliştirmesi için gerekli olan zaman verilir ve iş yükü hafifletilir.			0,711
Faktör 3: Stratejik Davranış ve Yönetmelik Destek			
α:918	Ort:3,3613	%Var:24,831	Faktör Katkısı
12. Kuruluşumuzda departmanlar arası çalışma teşvik edilir.			0,806
1. Kurumumuzda çalışanlar tarafından geliştirilen iyileştirmeye yönelik iş yöntemlerine önem verilir.			0,752
10. Karar alınırken, çevresel analiz yapılarak, dış çevredeki oluşumlar sürekli göz önünde bulundurulur.			0,710
13. Kuruluşumuzda takım çalışması son derece önemlidir.			0,700
2. Kurumumuzda çalışanlar tarafından geliştirilen iyileştirmeye yönelik iş yöntemlerine önem verilir.			0,684
11. Pazardan alınan geri bildirimlere göre stratejilerde gerekli görülen değişim yapılır.			0,673
4. Kuruluşumuzda proje geliştirenlere, kendi projelerinde karar ve sorumluluk alma hakkı verilir.			0,616
14. Kuruluşumuzda tüm bölüm ve birimler arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır.			0,609
5. Yöneticilerimiz iş hayatında yenilikçi süreçler geliştirmeler ile tanınırlar.			0,584
8. Kuruluşumuzun misyon ifadelerinde yenilik ve girişimsel düşünce açıkça vurgulanır.			0,583
9. Kuruluşumuzda çalışanlar, iş yapma yöntemlerini değiştirebilirler.			0,578
Faktör 4: Kaynak Kullanımına İlişkin Destek			
α:832	Ort:3,1024	%Var:11,226	Faktör Katkısı
17. Kuruluşumuzda yeni projeler geliştirmek için maddi kaynak sağlanır.			0,783
28. Kuruluşumuzda yenilik yapmak için ilgi elde etmeye, yaratmaya ve paylaşmaya yönelik harcamalar			0,726
27. Kuruluşumuzda projeleri uygulamak için maddi destek sağlanır.			0,684

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,914
Approx. Chi-square : 2284,162 d : 231 sig. : ,000

5.3.2.3. Personel Güçlendirme Faktör Analizi Sonuçları

Personel güçlendirmeye ilişkin 47 adet ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda % 64.737 açıklayıcılığa sahip toplam 4 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler ;

- **PG.F1 : YÖNETİCİ DESTEĞİ VE MOTİVASYON**
- **PG.F2 : ETKİN DEĞERLENDİRME, ÖDÜLENDİRME VE EĞİTİM DESTEĞİ**
- **PG.F3 : YETKİNLİK VE İNİSİYATİF KULLANMA**
- **PG.F4 : KARARLARA VE YÖNETİME KATILMA**

olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 26 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır.

Tablo 4. incelendiğinde en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün % 22.078 oranla yönetici desteği ve motivasyon olduğu; ayrıca ortalamalar incelendiğinde katılımcıların en fazla anlam yükledikleri faktör ise yetkinlik ve inisiyatif kullanma faktörü olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Personel Güçlendirme Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1 : Yönetici Desteği ve Motivasyon			
α : ,911	Ort: 3,5907	%Var: 22,078	Faktör Katkısı
23. Yöneticiler, iş yerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedir.			0,774
7. Üstün bir hizmet gerçekleştirdiğimde yöneticilerim tarafından takdir edilirim.			0,761
21. Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler.			0,748
16. Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim.			0,692
33. İşyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir.			0,672
19. Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılma imkânı verirler.			0,660
22. Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görüyorum.			0,605
28. Herhangi bir çalışmada başarılı olduğumda amirim beni takdir eder.			0,554
Faktör 2 : Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği			
α : ,869	Ort: 3,3830	%Var: 16,110	Faktör Katkısı
44. Performans değerlendirme sistemi sayesinde, emsallerimle kendimi karşılaştırabilirim.			0,824
43. Her yıl düzenli olarak amirlerim tarafından yapılan performans değerlendirmesinin, geri bildirimini tarafıma yapıldığından, eksiklerimi öğrenerek, düzeltme yoluna gidebilirim.			0,781
45. Gerektiğinde eğitimin icrasında değişiklik yapabilirim, çünkü bu konuda bana hareket serbestisi tanınmıştır.			0,707
46. Eğitim için gerekli tüm araç ve gereçler, bana tahsis edilmiş olduğundan, ihtiyaç duyduğumda kullanabilirim.			0,606
40. Çalıştığım kurumda, uygun şartları taşıdığımda, ben de , yurtiçi ve yurtdışı eğitim programlarından istifade edebilirim.			0,557
Faktör 3 : Yetkinlik ve İnisiyatif Kullanma			
α : ,807	Ort: 3,9621	%Var: 13,430	Faktör Katkısı
31. İsim için gerekli bilgileri edinerek kendimi geliştiririm.			0,814
27. Amirim, beni isim açısından yeterli görmektedir.			0,743
29. Bana bir görev ve yetki verildiğinde, sorumluluğu da verilir.			0,643
30. Amirim, bana güvendiği için, önemli görevleri bana verir.			0,612
32. Amirime, her istediğim an, sıklımadan danışabilir ve yardım alabilirim.			0,600
Faktör 4 : Kararlara ve Yönetime Katılma			
α : ,740	Ort:3,3203	%Var:13,119	Faktör Katkısı
20. Bölümümle ilgili hemen karar verilmesi gereken bir durumda, inisiyatif kullanarak, amirlerimin yerine ben karar verebilirim.			0,716
25. Çalıştığım bölümün 6 aylık ve yıllık eğitim hedeflerini biliyorum.			0,708
39 Bugüne kadar çalıştığım kurumda; astların inisiyatif kullanmasını desteklemek, görev tipi emir vermek veya yetkilendirme personel güçlendirme ile ilgili konuların en az biri hakkında eğitim aldım ve konu hakkında bilgim var.			0,623
24. Görev yaptığım bölüm ya da departmanda eğitim planlaması dahil, alınacak kararlara ben de katılırım.			0,594
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,908 Approx. Chi-square : 2003,912 d : 231 sig. : ,000			

5.3.2.4. Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler

Örgüt kültürüne ilişkin ifadeler ölçeğin orijinal boyutları içerisinde değerlendirilmiştir. Ölçeğin orijinalinde yer alan 4 örgüt kültürü tipi ve bunlara ilişkin istatistiksel değerlendirmeler Tablo 5. de toplu olarak sunulmaktadır.

	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Mean	Median	Mod	Standart Sapma	Hiç Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Orduka Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Mean	Median	Mod	Standart Sapma	Hiç Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Orduka Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
KLAN KÜLTÜRÜ ü: 3,3111	Çalıştığım kurum, İnsanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aile gibidir.	3.42	3	3	1.1	4.6	13.7	37.3	23.5	20.9	PAZAR KÜLTÜRÜ: ü: 3,4196	Çalıştığım kurum, genellikle sonuç odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup başarıya odaklanmışlardır.	3.52	4	3	1.1	3.9	13.7	30.1	30.1	22.2
	Çalıştığım kurumda liderlik, genellikle, yön vermek (yol göstermek), kolaylaştırmak ve çalışanları yetiştirmek ile nitelendirilir.	3.37	3	3	1.06	4.6	15	33.3	32	15		Çalıştığım kurumda yönetim tarzı, zorlu(sıkı) rekabet, yüksek beklentiler ve yüksek başarı ile karakterize edilir.	3.25	3	3	1.04	5.2	15.7	40.5	25.5.	13.1
	Çalıştığım kurumda yönetim tarzı, ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile karakterize edilir.	3.26	3	3	1.07	3.9	21.6	32	28.8	13.7		Başarı ve amaçlara ulaşmak, çalıştığım kurumu bir arada tutan birleştiricidir.Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır.	3.43	3	3	1.02	2	17	34	30.1	17
	Çalıştığım kurum, insani gelişime yoğunlaşmıştır. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.	3.11	3	3	1.07	5.9	22.2	39.2	20.3	12.4		Çalıştığım kurum, rekabetçi eylemlere ve başarıya odaklıdır. Hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanmak önemlidir.	3.45	4	4	1.09	4.6	15.7	27.5	34.6	17.6
	Çalıştığım kurumun başarısı, insan kaynakları,ekip çalışması, işgören bağlılığı ve insani ilgisiyi geliştirme temeline dayalıdır.	3.37	3	3	1.11	3.9	18.3	34	24.2	19.6		Çalıştığım kurumun başarısı, pazarda kazanmak ve rekabete karşı koymak temeline dayanır. Rekabetçi pazar liderliği önemlidir.	3.43	3	3	1.02	2	17	34	30.1	17
ADOKRASİ KÜLTÜRÜ ü: 3,1516	Çalıştığım kurum, risk almaya istekli oldukça dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yerdir.	2.97	3	3	1.07	9.2	23.5	34.3	24.8	7.2	HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ ü: 3,4270	Çalıştığım kurum, kontrollü ve yapılanmış bir yerdir.Genellikle biçimsel (resmi) prosedürler insanların ne yaptığını kontrol eder.	3.37	3	3	0.99	2.6	15	39.2	28.8	14.4
	Çalıştığım kurumda liderlik, çalışanların girişimciliğini açığa çıkarmak, yenilik yapmak ve risk almak şeklinde önem kazanır.	3.18	3	3	1	5.2	16.3	44.4	22.9	11.1		Çalıştığım kurumda liderlik, genellikle çalışanları koordine etme, organize etme, etkinlik ve denetim ile nitelendirilir.	3.54	4	3	1.1	3.9	13.1	30.7	29.4	22.9
	Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, çalıştığım kurumun bir arada tutan birleştiricidir.	3.11	3	3	1.01	3.3	25.5	39.2	20.9	1.11		Çalıştığım kurumda yönetim tarzı, çalışanların güvenliğini sağlamak ve ilişkilerde denge kurmak ile karakterize edilir.	3.26	3	3	1.03	2	21.6	40.5	20.3	15.7
	Çalıştığım kurum, yeni kaynaklara ulaşma ve yeni faaliyet alanları yaratmaya odaklıdır.Yeni şeyler araştırmak ve yeni fırsatlar gözetmek önemlidir.	3.23	3	3	1.06	3.9	20.9	36.6	24.8	13.7		Resmi kural ve politikalar, çalıştığım kurumu bir arada tutan birleştiricilerdir. İşletmenin düzenli işleyişini sürdürmesi önemlidir.	3.28	3	4	1.01	0.7	26.1	29.4	31.4	12.4
	Çalıştığım kurumun başarısı, farklı ve en yeni ürün ve yöntemlere sahip olma temeline dayanır. Ürün liderliği ve yenilikçi olmak önemlidir.	3.25	3	3	1.05	3.3	22.9	32	28.8	13.1		Çalıştığım kurum, süreklilik ve denge odaklıdır. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürütmesi önemlidir.	3.56	4	4	1.14	3.3	17	25.5.	28.8	25.5.
	Çalıştığım kurumun başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlar ve düşük maliyetli üretim, başarı kriterleridir.	3.53	4	3	1.07	3.3	13.7	30.7	30.7	21.6		Çalıştığım kurumun başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlar ve düşük maliyetli üretim, başarı kriterleridir.	3.53	4	3	1.07	3.3	13.7	30.7	30.7	21.6

Tablo 5.Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler

Yapılan analizler incelendiğinde ortalama değer en yüksek olarak hiyerarşı kültüründe ortaya çıkmış olup, ortalama değerler incelendiğinde sırasıyla pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürü değerleri yer almaktadır.

Yapılan analizlerde örgüt kültürü tipleri Cameron - Quinn sınıflandırmasına uygun olarak 4 sınıfa ayrılmış şekilde incelenmiş olup, bu yüzdeler aşağıdaki kategori tablosunda sunulmuştur.

Sonuçlar incelendiğinde değerlendirildiğinde örgüt kültürü tiplerinde yüzdelerin birbirine yakın olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 6. Kültür Kategori Tablosu

	Sıklık	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	K�m�le Yüzdeler
Geerlilikler	Klan	49	32,0	32,0
	Adhokrasi	25	16,3	48,4
	Hiyerarşı	43	28,1	76,5
	Pazar	36	23,5	100,0
	Total	153	100,0	32,0

5.3.3 Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinin “ i girişimcilik ” faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 7. Personel Güçlendirme Faaliyetlerinin İç Girişimcilik Üzerine katkısı

Bağımsız Değişken: Personel Güçlendirme Faaliyetleri	Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Faktörleri	Adj. R Square	F	F anl.	Beta	t	Anl. T
PG.F1: Yönetici Desteği ve Motivasyon	F1:Risk Almaya İlişkin Destek	0,272	29,243	,000	0,333	3,771	,000
PG.F3: Yetkinlik ve İnisiyatif Kullanma					0,255	2,886	,000
PG.F2: Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	F2:Ödüllendirmeye İlişkin Destek	0,378	31,849	,000	0,222	2,353	,020
PG.F4: Kararlara ve Yönetime Katılma					0,262	3,095	,002
PG.F1: Yönetici Desteği ve Motivasyon					0,240	2.668	,008
PG.F2: Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	F3:Stratejik Davranış ve Yönetimsel Destek	0,301	21,235	,000	0,208	2,082	,039
PG.F4: Kararlara ve Yönetime Katılma					0,219	2,437	,016
PG.F1: Yönetici Desteği ve Motivasyon					0,222	2,328	,021
PG.F1: Yönetici Desteği ve Motivasyon	F4:Kaynak Kullanımına İlişkin Destek	0,210	36,770	,000	0,333	3,799	,000
PG.F4: Kararlara ve Yönetime Katılma					0,192	2,186	,030

Tablo incelendiğinde, iç girişimcilik faktörlerinden;

- Risk almaya ilişkin destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden “Yönetici Desteği ve Motivasyon ” ve “Yetkinlik ve İnisiyatif Kullanma” faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;
- Ödüllendirmeye ilişkin destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden “Yönetici Desteği ve Motivasyon”, " Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği" ve “Kararlara ve Yönetime Katılma” faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;
- Stratejik davranış ve yönetsel destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden “Yönetici Desteği ve Motivasyon”, " Etkin Değerlendirme,

Ödüllendirme ve Eğitim Desteği" ve "Kararlara ve Yönetime Katılma" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Kaynak kullanımına ilişkin destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden "Yönetici Desteği ve Motivasyon" ve "Kararlara ve Yönetime Katılma" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Ayrıca bağımlı ve bağımsız değişken faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki adjusted R square değerleri incelendiğinde, iç girişimcilik faktörlerinden "kaynak kullanımına ilişkin destek düzeyinde düşük olduğu dikkat çekmektedir. Analiz sonucunda en yüksek adjusted R square değeri "ödüllendirmeye ilişkin destek" ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde iç girişimcilik faktörlerinden " Risk almaya ilişkin destek", " Stratejik Davranış ve Yönetimsel Destek", " Kaynak kullanımına ilişkin destek" faktörlerine en fazla katkının personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden " yönetici desteği ve motivasyon" faktörünün yaptığı görülmektedir.

5.3.3.1. Örgüt Kültürü Ayrımına Göre Regresyon Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen "personel güçlendirme faaliyetleri" faktörlerinin "iç girişimcilik" faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi deneklerin buldukları örgüt kültürü tipine göre yinelenmiştir.

Tablo 8. Örgüt Kültürüne Göre Regresyon Analizi

	Bağımsız Değişken: Personel Güçlendirme Faaliyetleri	Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik	Adj. R. Square	F	F anl.	Beta	t	Anl. T
KLAN	PG.F1: Yönetici Desteği ve Motivasyon	F.1: Risk Almaya İlişkin Destek	0.298	21.387	0.000	0.559	4.625	0.000
ADROKRASİ	PG.F1: Yönetici Desteği ve Motivasyon		0.456	21.152	0.000	0.692	4.599	0.000
PAZAR	PG.F4: Kararlara ve Yönetime Katılma		0.281	9.195	0.001	0.400	2.931	0.006
	PG.F3: Yetkinlik ve İnisiyatif Kullanma					0.296	2.165	0.036
HİYERARŞİ	PG.F3: Yetkinlik ve İnisiyatif Kullanma		0.209	10.225	0.003	0.481	3.198	0.003
KLAN	PG.F4: Kararlara ve Yönetime Katılma	F.2: Ödüllendirmeye İlişkin Destek	0.355	27.380	0.000	0.607	5.233	0.000
ADROKRASİ	PG.F1: Yönetici Desteği ve Motivasyon		0.417	18.137	0.000	0.664	4.259	0.000
PAZAR	PG.F2: Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği		0.425	16.531	0.000	0.338	2.336	0.025
	PG.F4: Kararlara ve Yönetime Katılma					0.415	2.870	0.007
HİYERARŞİ	PG.F2: Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği		0.349	19.744	0.000	0.606	4.443	0.000
KLAN	PG.F1: Yönetici Desteği ve Motivasyon	F.3: Stratejik Davranış ve Yönetmelik Destek	0.157	9.963	0.003	0.418	3.156	0.003
ADROKRASİ	PG.F1: Yönetici Desteği ve Motivasyon		0.284	10.525	0.004	0.560	3.244	0.004
PAZAR	PG.F4: Kararlara ve Yönetime Katılma		0.431	16.902	0.000	0.416	2.886	0.006
	PG.F2: Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği					0.343	2.378	0.022
HİYERARŞİ	PG.F2: Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği		0.325	17.876	0.000	0.587	4.228	0.000
KLAN	PG.F4: Kararlara ve Yönetime Katılma	F.4: Kaynak kullanımına ilişkin destek	0.382	15.822	0.000	0.426	3.429	0.001
	PG.F1: Yönetici Desteği ve Motivasyon					0.332	2.660	0.011
ADROKRASİ	PG.F1: Yönetici Desteği ve Motivasyon		0.216	7.361	0.011	0.499	2.762	0.011
PAZAR	PG.F2: Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği		0.126	7.059	0.011	0.383	2.657	0.011
HİYERARŞİ	PG.F2: Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği		0.156	7.454	0.010	0.424	2.730	0.010

Tablo incelendiğinde, klan kültür tipine sahip örgütlerde iç girişimcilik faktörlerinden

- Risk almaya ilişkin destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden “yönetici desteği ve motivasyon” faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;
- Ödüllendirmeye ilişkin destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden “kararlara ve yönetime katılma” faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;
- Stratejik davranış ve yönetsel destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden “yönetici desteği ve motivasyon” faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;
- Kaynak kullanımına ilişkin destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden “yönetici desteği ve motivasyon” ve “kararlara ve yönetime katılma” faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Adhokrasi kültür tipine sahip örgütlerde iç girişimcilik faktörlerinden

- Risk almaya ilişkin destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden “yönetici desteği ve motivasyon” faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;
- Ödüllendirmeye ilişkin destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden “yönetici desteği ve motivasyon” faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;
- Stratejik davranış ve yönetsel destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden “yönetici desteği ve motivasyon” faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;
- Kaynak kullanımına ilişkin destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden “yönetici desteği ve motivasyon” faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Pazar kültür tipine sahip örgütlerde iç girişimcilik faktörlerinden

- Risk almaya ilişkin destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden "yetkinlik ve inisiyatif kullanma" ve "kararlara ve yönetime katılma" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;
- Ödüllendirmeye ilişkin destek üzerinde personel güçlendirme faaliyetleri üzerinde "etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği" ve "kararlara ve yönetime katılma" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;
- Stratejik davranış ve yönetsel destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden "etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği" ve "kararlara ve yönetime katılma" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;
- Kaynak kullanımına ilişkin destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden "etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği" faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Hiyerarşi kültür tipine sahip örgütlerde iç girişimcilik faktörlerinden

- Risk almaya ilişkin destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden "yetkinlik ve inisiyatif kullanma" faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;
- Ödüllendirmeye ilişkin destek üzerinde personel güçlendirme faaliyetleri üzerinde "etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği" faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;
- Stratejik davranış ve yönetsel destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden "etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği" faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;
- Kaynak kullanımına ilişkin destek üzerinde, personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden "etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği" faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Ayrıca bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında yapılan yapılan regresyon analizinde Adjusted R square değerleri incelendiğinde, iç girişimcilik faktörlerinden klan örgüt tipinde " stratejik davranış ve yönetsel destek" ve hiyerarşi ve pazar örgüt tipinde " kaynak kullanımına ilişkin destek " düzeylerinde düşük olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda örgüt kültürü tipi açısından en yüksek Adjusted R square değeri

adhokrasi örgüt kültürü tipinde iç girişimcilik faktörlerinden " risk almaya ilişkin destek" düzeyinde ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde klan kültür tipi açısından ödüllendirmeye ilişkin destek faktörüne en fazla katkının " kararlara ve yönetime katılma" faktörünün, adhokrasi kültür tipinde iç girişimcilik faktörlerinden risk almaya ilişkin destek faktörüne en fazla katkının " yönetici desteği ve motivasyon" faktörünün, pazar örgüt kültürü tipinde iç girişimcilik faktörlerinden stratejik davranış ve yönetsel destek ve ödüllendirmeye ilişkin destek faktörüne en fazla katkının " kararlara ve yönetime katılma" faktörünün yaptığı görülmektedir. Hiyerarşi örgüt kültürü tipinde ise iç girişimcilik faktörlerinden ödüllendirmeye ilişkin destek faktörüne en fazla katkıyı " etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği" faktörünün yaptığı saptanmıştır.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Yapılan regresyon analizleri beraber değerlendirildiği ortaya çıkan tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9. Değerlendirme Tablosu

	Genel	Klan	Adhokrasi	Pazar	Hiyerarşi
F1:Risk Almaya İlişkin Destek					
PG.F1: Yönetici Desteği Ve Motivasyon	*	*	*		
PG. F 2: Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği					
PG. F 3: Yetkinlik Ve İnisiyatif Kullanma	*			*	*
PG. F 4: Kararlara Ve Yönetime Katılma				*	
F2:Ödüllendirmeye İlişkin Destek					
PG.F1: Yönetici Desteği Ve Motivasyon	*		*		
PG. F 2: Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	*			*	*
PG. F 3: Yetkinlik Ve İnisiyatif Kullanma					
PG. F 4: Kararlara Ve Yönetime Katılma	*	*		*	
F3:Stratejik Davranış ve Yönetimsel Destek					
PG.F1: Yönetici Desteği Ve Motivasyon	*	*	*		
PG. F 2: Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	*			*	*
PG. F 3: Yetkinlik Ve İnisiyatif Kullanma					
PG. F 4: Kararlara Ve Yönetime Katılma	*			*	
F4:Kaynak Kullanımına İlişkin Destek					
PG.F1: Yönetici Desteği Ve Motivasyon	*	*	*		
PG. F 2: Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği				*	*
PG. F 3: Yetkinlik Ve İnisiyatif Kullanma					
PG. F 4: Kararlara Ve Yönetime Katılma	*	*			

2 regresyon analizinin birleşimi olan tablo değerlendirildiğinde, iç girişimcilik faktörlerinden risk almaya ilişkin destek faktörü üzerinde personel güçlendirme faktörlerinden yetkinlik ve inisiyatif kullanma, kararlara ve yönetime katılma faktörlerinin pazar kültür tipinde sıklıkla anlam kazandığı görülmektedir.

Diğer iç girişimcilik faktörlerinden ödüllendirmeye ilişkin destek ve stratejik davranış ve yönetsel destek faktörleri üzerinde personel değerlendirme faktörlerinden etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği, kararlara ve yönetime katılma faktörleri pazar örgüt kültürü tipinde etkili olduğu görülmektedir.

İç girişimciliğin 4. faktörü olan kaynak kullanımına ilişkin destek faktörü üzerinde personel güçlendirme faktörlerinden yönetici desteği ve motivasyon kararlara ve yönetime katılma klan örgüt kültürü tipinde anlam kazandığı görülmektedir.

Örgüt Kültürü ile Personel Güçlendirme ve iç girişimcilik ilişkisi üzerine ilgili yazında çalışmalar mevcut olup, yazın araştırmamızın sonucunu destekler niteliktedir.

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar sonucu önemli fırsat ve tehditlerle yüz yüze kalan örgütler, çalışanlarından maksimum fayda sağlamak için, onları işleriyle ve iş yeriyle bütünleştirmek suretiyle güçlendirmektedir. Güçlendirme örgütlerde karar verme sürecinin etkinliğini artırmakta, böylece de sürekli değişen dış çevre koşullarına hızla uyum sağlanabilmektedir.

İş gören performansı örgütsel başarının en önemli belirleyicilerindedir. Başka bir deyişle bireysel performansın yönlendirilmesi ve artırılması, örgütün performansını da artıracaktır. Bunu sağlamanın yolu ise, iş görenlerin yaptıkları işi anlamlı bulacakları, kendilerini yetkin ve özerk hissedebilecekleri bir çalışma ortamı yaratmak ve performansı sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir sistem kurmaktan geçmektedir. Bu noktada en önemli görev, kuşkusuz yöneticilere düşmektedir.²⁴⁹

Direkt olarak personel güçlendirme faaliyetlerinin iç girişimciliğe etkisine yönelik araştırmalara rastlanmamakta olup, personel güçlendirme faaliyetlerinin uygulandığı ve iç girişimciliğin sonucu olarak ortaya çıkan yenilikçilik, yaratıcılık ve bireysel performansla ilişkisinin saptandığı çalışmalar mevcuttur.

²⁴⁹ Çöl, 2008, s. 35.

Personel güçlendirme faaliyetlerinin yenilik ve yaratıcılığa olan etkisinde vurgulanan nokta, çalışanların personel güçlendirme algılarının önemli ölçüde etkili olduğudur. Bir diğer önemle vurgulanan husus ise işletme sahip ve yöneticilerinin personel güçlendirme sürecindeki etkinlikleridir. Yöneticilerin personel güçlendirme kavramı ile yakından ilgili olan motivasyonun özünde çalışanın performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamı yaratmaları gerekmektedir.

İşletme sahip ve yöneticilerinin;

- Çalışanlarına güçsüzlük hissi veren faktörleri ve bunların yol açtığı olumsuz sonuçları tespit etmeleri, güçlendirmeyi kolaylaştıran sosyal yapısal özellikleri belirleyerek çalışanlarına ve kuruma uygun bir güçlendirme çalışması yapması,

- Çalışanın kendilerini güçlü hissedebilecekleri, kararlara katılabildikleri, işletmenin amaçları ve vizyonu hakkında üst düzey bilgiye ulaşabildikleri, üstlerinden ve üstlerinden destek alabildikleri bir örgüt kültürü gereklidir.²⁵⁰

İlgili araştırmalar göstermektedir ki araştırmamızda belirlediğimiz personel güçlendirme faktörleri (yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği, yetkinlik ve inisiyatif kullanma, kararlara ve yönetime katılma) diğer araştırma sonuçlarıyla uyumludur ve geçerliliğini ortaya koymuştur.

İç girişimciliği destekleyen bir yaklaşım olan personel güçlendirme faaliyetinin uygulandığı örgüt kültürü de önemlidir.

Örgüt kültürünün insan kaynakları uygulamalarına olan yansımaları literatürde inceleme konusu olmuştur.

²⁵⁰ Akgemci, s.241

Ferris ve arkadaşları (1998) örgüt kültürünü çalışan davranış ve tutumlarının öncülü olarak konumlandıran bir insan kaynakları yönetimi sosyal-ortam kuramını geliştirmişlerdir. Jackson ve Schuler (1995) ise insan kaynakları uygulamalarının iç ve dış çevreden nasıl etkilendiğini inceledikleri çalışmalarında örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimini birbirinden ayıramayacak kadar bütünleşik bir şekilde ele almaktadırlar. Nitekim Ogbonna ve Whipp (1999) de örgüt kültürünün strateji ve insan kaynakları yönetimi arasındaki karşılıklı etkileşimde oynadığı etkin role dikkat çekmektedirler. Benzer şekilde Laf ve No (2004) da örgüt kültürü ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyumun etkilerini inceledikleri Çalışmalarında örgüt kültürünün, insan kaynakları ile performans arasında gerçekleşen etkileşimdeki rolüne işaret etmişlerdir. Bonen ve Ostroff (2004) ise aslında örgütsel kültürle es işlevli sayılabilecek örgütsel iklimin, bireylerin neyin ödüllendirilip neyin cezalandırıldığı konusundaki ortak algı paylaşımını nasıl etkilediğini tartışmaktadır.²⁵¹

Bir diğer kaynakta personel güçlendirmenin örgüt kültürü üzerinde sinerjik bir etki yaratmakta olduğu ve örgüt kültürünü güçlendirdiği belirtilmiştir. Bir organizasyonda insan ile ilgili olan her şey kültürdür. Personel güçlendirme de, doğrudan çalışanlarla ilgili olduğuna göre, personeli güçlendirmeye yönelik kültürlerin oluşturulması ve geliştirilmesi söz konusu olmalıdır. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, örgütsel değerlere, işletmelerdeki çeşitli merasimlere ya da törenlere ve yöneticilere bakış açısı da değişecektir. Yönetici artık dediğini yaptıran bir diktatör değil, bir koç, yetiştirici, yol göstericidir. İşletmedeki kontrol hâkimiyeti sınırsız değildir. Çalışanlarını çeşitli vesilelerle övecek, takdir edecek ve onlar için çeşitli törenler düzenleyecektir. Bunun dışında örgütsel değerler, yani kişilerin inançları da bu yönde değişiklik gösterecektir. Bu kavramla beraber, sadece müşterinin değil, çalışanın da isinden ve ortamından memnun edilmesi söz konusu olacaktır.

Güçlendirme, içsel isteklendirme, çalışanlara kendi kendine karar verme hakkının verilmesi, paylaşılan sorumluluklar ve problem çözmek için çalışanların birlik olması gibi kavramları ön plana çıkarmaktadır

²⁵¹ Wasti, s. 141.

Zamanla, lider tarafından oluşturulan ve geliştirilen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından paylaşılarak örgütün kültürü haline de gelecektir.

İlgili çalışmada personeli güçlendirme düzeyi örgüt kültürünün güçlülüğüne bağlı olduğu vurgulanmış olup, güçlü ve iyi kültürler, yönetim ile çalışanların birlikte hareket ettikleri, ödüllerin başarıyla doğru orantılı olarak verildiği, işletmede çalışanlar hata yaptıklarında cezalandırılmaları değil, hatalardan ders almanın cesaretlendirildiği, işgücü devir oranının düşük olduğu, katılım ve bilgi paylaşımına önem verilen ve çalışsa hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ile müşteri tatmininin ön plana çıktığı kültürler olarak tanımlanmıştır Tüm bunlar da personel güçlendirme ile doğrudan ilgili olan konulardır. Dolayısıyla örgüt kültürü ne kadar güçlü ve iyi ise, personel güçlendirme düzeyi de o kadar güçlü olacaktır.²⁵²

Araştırmamız sonucunda ortaya çıkan iç girişimcilik faktörlerinin, regresyon sonuçlarıyla örtüşen adhokrasi örgüt kültür tipi özellikleriyle uyumlu olduğu görülmektedir. Bu tip örgütler personel güçlendirme faaliyetlerinin uygulanmasına olanak sağlar.

Bu kültür tipinde örgüt, risk almaya istekli ve dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yer olarak tanımlanmaktadır. Liderlik ise, çalışanların girişimci yeteneklerini açığa çıkarmaya odaklanmış bir süreçtir. Yönetim tarzı, risk alma, yenilik yapma ve fark yaratma ile nitelendirilir. Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, örgütü bir arada tutan birleştiricilerdir. Yeni kaynaklar araştırmak, yeni faaliyet alanları yaratmak önemlidir. Yeni ürün ve yöntemlere sahip olmak örgütsel başarının ön koşullarıdır.

²⁵² Doğan, 2006, s. 170-171.

KAYNAKÇA

- Ağca, Veysel ve Durmuş Yörük. Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve, Afyon Kocatepe Üniversitesi. **İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt No.8, Sayı No. 2, 2006, ss. 155-173.
- Ağca, Veysel ve Mustafa Kurt. İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı No. 29, 2007, ss. 84-112.
- Ağca, Veysel ve Tuğrul Kandemir. Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyon Karahisar’ da Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt No. 10, Sayı No. 3, 2008, ss. 210-230.
- Akçakaya, Murat. Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, **Karadeniz Araştırmaları**. Sayı No. 25, 2010, ss. 145-174.
- Akdoğan, Asuman ve Ayşe Cingöz. İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma, Uluslararası Girişimcilik Kongresi. **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları: 86 Kongreler Dizisi: 11**, 2006.
- Akgemci, Tahir ve Mustafa Fedai Çavuş. İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat sanayiinde bir araştırma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı No. 20, 2008, ss. 230-244.
- Akın, Mahmut. Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı No. 29, 2010, S. 211-238.
- Altuntaş, Gültekin ve Dilek Dönmez. Girişimcilik Yönelimi Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt No 39, Sayı No.1, 2010, ss. 50-74.
- Antoncic, B. ve R.D. Hisrich. Clarifying The Intrapreneurship Concept, **Journal of Small Business and Enterprise Development**. Cilt No.10, Sayı No .1, 2003, ss. 7-24.

- Antoncic, Bostjan ve D.Robert Hisrich. "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", **Journal of Business Venturing**. No.16, 2001,ss.497-527.
- Antoncic, Bostjan ve Otmar Zorn. The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in The OrganizationalSupport-Performance Relationship: an Empirical Examination, **Managing Global Transitions**. Cilt No.2, Sayı No. 1, ss. 5-14.
- Awbrey,Susan. General Education Reform As Organizational Change: Integrating Cultural And Structural Change, **The Journal of General Education**. Cilt No, Sayı No. 1, 2005, ss. 1-21.
- Barutçugil, İ. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. 2004.
- Basım, Nejat ve Harun Şeşen. Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. Cilt No .63, Sayı No. 3, ss. 50-64.
- Başar, Mehmet ve B. Tugberk Tosunoğlu. Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. Haziran 2006, s.s. 123-134.
- Bolat, Tamer, Oya İnci Bolat ve Oya Aytemiz Seymen. Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt No . 12, Sayı No.21, 2009 , ss. 215-239.
- Bolat, Tamer. **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
- Bolat, Tamer. Personeli Güçlendirme: Davranışsal Ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt No . 17, Sayı No . 3-4, 2003, ss.200-219.
- Büte , Mustafa. Örgütsel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, **Ekev Akademi Dergisi**. Sayı No. 37, 2008, ss. 41-60.
- Cameron, K.S. ve R.E. Quinn. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, Addison Wesley Longman Inc., 1999.
- Christensen, Karina S. A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umberalla: Label and Perspectives", **Int. J. Management Enterprise Development**. Cilt No. 1, Sayı No. 4, 2004, ss.301 -315.
- Coulson, Thomas. Devoloping and Supporting Information Entrepreneurs, **Industrial and Commercial Training**, Cilt No. 32, Sayı No.6 , 2000,ss. 196-200.

- Çalışkan, Abdullah, İrfan Akkoç ve Ömer Turunç. Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt No.16, 2011, ss. 363-401.
- Çelik, Mazlum. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. 2007, s. 48.
- Çetin, Canan ve Günay Gürcan. “Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**. 24-26 Mayıs, İstanbul 2001, ss. 759-769.
- Çetin, Ö. Münevver. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. 1. Baskı, Ankara: Nobel Basımevi, 2004.
- Çınkır, Şakir. **Örgütlerde Personel Geliştirme**. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar,Ed: Cevat Elma ve Kamile Demir. Ankara: Anı Yayıncılık, 2003.
- Çırpan, Hüseyin ve Mustafa Koyuncu. İşletme Kültürünün Alt Kademe yöneticileri üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması , **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**. Cilt No.2, Sayı No.9, İstanbul, 1998, ss. 223-230.
- Çöl, Güner. “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, **İsgüç.org Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt No. 6, Sayı No . 2, 2004, ss. 13-28.
- Çöl, Güner. Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt No. 9, Sayı No . 1, 2008, ss. 35-46.
- Çuhadar, M. Turan. Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı No . 25, 2005, ss. 1-21.
- Dalay, İsmail ve Recai Çoşkun, Remzi Altunışık. **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım Yayım A.Ş. 2002.
- Darling, Michele. **Empowerment: Myth or Reality ?**, Vital Speeches Of The Day. Cilt No: 62, Sayı No .15, 1996, ss. 474-479.
- Değerli, Alper. Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Demir, Halis. İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu, MPM Yayını. **Verimlilik Dergisi**. Sayı No. 4, 1999, ss. 83-94.

- Dess, G.G. ve G.T. Lumpkin. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship., **The Academy of Management Executive**. 2005, s. 147-156.
- Detert, J. R. ve R. G. Schroeder ve J. J. Mauriel. "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", **Academy of Management Review**. Cilt No. 25, Sayı No.4, 2000, ss. 850-863.
- Doğan, Binali. **Örgüt Kültürü**. 1.Basım. İstanbul : Beta Yayınları, 2007.
- Doğan, Selen. Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt No:13 Sayı No:2, 2006, s. 166 -1 89.
- Doğan, Selen. **Personel Güçlendirme**. İstanbul : Sistem Yayıncılık. 2003.
- Doğan, Selen. **Vizyona Dayalı Liderlik. Philip&Richard's**. İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı. İstanbul : Seçil Ofset. 2001.
- Doğan, Selen." İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü", **Amme İdaresi Dergisi**.Cilt No. 30 , Sayı No. 4,1997, ss. 53-74.
- Erdem, Ferda ve Janset Özen. "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı No..1, 2001, ss. 33-57.
- Erdem, Ramazan. Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. **İ.B.B.F. Dergisi**. Cilt No. 2, Sayı No. 2, 2007, ss. 63-79.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş., 7. Baskı, İstanbul 2000.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. 6. Baskı, İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., 2003.
- Erstad, M. **Empowerment and Organizational Change**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Cilt No. 917, 1997, ss.325-333.
- F. Çavuş Mustafa. Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, **Journal of Yasar University**. Cilt No .3, Sayı No .10, 2008, ss. 1287-1300.
- Fındıkçı, İhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Sti. 2002.
- Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin Yayınevi. 2004.

- Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**. Ankara: SeçkinYayınevi, 2004.
- Gizir, Sıdika. Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Cilt No.35, 2003, ss. 374-397.
- Gizir, Sıdika. Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt No.4, Sayı No. 2, 2008, ss. 182-196.
- Göçmen, Selin. İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: “İç Girişimcilik, T.C. Celal Bayar Üniversitesi. **YayınlanmamışYüksek Lisans Tezi**, 2007.
- Göksel, Ataman. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.
- Güçlü, Nezahat. Örgüt Kültürü, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 2003, ss. 148-159.
- Gümüş, Murat. Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Çalışanların Yetkilendirilmesi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt No .2, Sayı No .1, 2001, ss.47-68.
- Gürbüz, Sait ve Mustafa Bekmezci, Sani Mert, Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatminini Aracıdeğişken Mi?, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt No. 2, Sayı No. 2, 2010, ss. 127- 135.
- Gürol, M.Ali. **Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler**. Ankara : Atılım Üniversitesi Yayınları-2., 2000.
- Hales, C. Thomas ve A. Klidas. "Empowerment in Five-Star Hotels: Choice,Voice or Rhetoric, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Cilt No. 3,1998, ss.88-95.
- Hisrich, D. Robert ve P. Michael Peters. **Entrepreneurship**. USA Irwin : McGraw-Hill Publication, 1998.
- Honold, Linda. **A Review of the Literature on Employee Empowerment**, Empowerment in Organizations. Cilt No. 5, Sayı No. 4, 1997, ss. 202-212.
- Işık , Ayşe Negiz ve Musa Gürsel. Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği), **Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı No. 27, 2009, ss. 187-205.
- İra, Nejat ve Ali Aksu. Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği), Dokuz Eylül Üniversitesi **Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı No . 25, 2009, ss. 43-62.

- Jeffrey, S. Hornsby ve Donald F. Kuratko, Shaker Zahra. "A. Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale", **Journal of Business Venturing**. 17, 2002, ss. 253-273.
- Johannessen, J. ve A.B. Olsen, G.T. Lumpkin. Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom?, **European Journal of Innovation Management**. Cilt No4., Sayı No. 1, 2001, s. 20-30.
- Karahan, Atilla. Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı No. 20, 2006, ss.458-478.
- Kaygın, Erdoğan. Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı, **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**. Cilt No. 4, Sayı No. 1, 2012, ss. 93-103.
- Kirby, A. David. **Entrepreneurship**. Berkshire: McGraw-Hill Publication, 2003.
- Koçel, T. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2005.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 9. Basım. İstanbul : Beta Basım Yayım A.Ş. İstanbul, 2005.
- Koçel, Tamer. **Girişimcilik Ama Hangisi?**, Executive Excellence. Yıl:1, Sayı No. 10, 1998.
- Köse, Sevinç ve Semra Tetik, Cuma Ercan. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Celal Bayar Üniversitesi i.i .B.F.**Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt No.7, Sayı No. 1, 2001, ss. 220-240.
- Kuratko, D. F. ve M. G. Goldsby. "Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship," **Journal of Business Ethics**. Sayı No. 55, 2004, s. 13-30.
- Kuratko, F. Donald ve M. Richard Hodgetts. **Entrepreneurship**. Orlando: The Dreyden Press, 1998.
- Lund, Daulatram. Organizational Culture And Job Satisfaction, **Journal Of Business Industrial Marketing**. Cilt No. 18, Sayı No.3, 2003, ss. 220-236.
- Martins, E.C. Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation, **European Journal of Innovation Management**. Cilt No.6, Sayı No. 1, 2003, ss. 64-74.
- Minibas, J. "Kisisel Yetkinlik", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Ankara: Nobel YayınDağıtım, 2001.

- Morris, Michael ve Donald F. Kuratko. **Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations**. Orlando-Florida: Harcourt College Publishers. 2002.
- Murat, Güven. Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme, **Öneri Dergisi**. Cilt No . 4, Sayı No . 16, 2001, ss. 113-126.
- Naktiyok, Atılhan. **İç Girişimcilik**, İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Naktiyok, Atılhan ve Sebahat B. Kök. “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, **AfyonKocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**. Cilt No. 8, Sayı No. 2, 2006, ss. 77-96.
- Niehoff, RP. ve R.H. Moonnan, Blakely, G. ve Fuller, J. . The Influence of Empowennent and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment, **Group & Organization Management**. Cilt. No. 26, Sayı No. 1,2001,ss. 93-113.
- Onay, Meltem ve Selin Çavuşoğlu. İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik, **Yönetim ve Ekonomi**. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.. Cilt No.17, Sayı No.1, 2010, ss. 48-67.
- Oral, Saime. **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**. Ankara: Detay Yayıncılık. 2005.
- Öcal, Hülya ve Veysel Ağca. Teknolojik Değişimlerin Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı üzerine Etkileri, **Ege Akademik Bakış**. Cilt No. 10, Sayı No. 1, 2010, ss. 157-182.
- Öğüt, Adem, Selin Ayden ve Tahir Demirsel. Personel Güçlendirme İnovasyonu Hizlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F . Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı**, 2007, ss. 163-172.
- Ören, Kenan ve Bilal Erdem, Metin Kaplan. Örgütsel Kültürün İşgücü verimliliğine Etkisi, **Kamu-İs Dergisi**. Cilt No.8, Sayı No. 2, 2005, s.s. 1-21.
- Özcan, Ö.F. ve K. Timuroğlu, Örgüt Kültürünün İŞ Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt No. 21, Sayı No. 1, 2007, ss. 119-135.
- Özgen, Hüseyin ve Murat Türk. Bilgi Toplumunda Yeni Bir YönetimFelsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar, **Endüstri&Otomasyon**. Sayı No. 17, 1998, ss. 142-147.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2001.

- Paul, R.J. ve B.P. Niehoff, ve W.H. Tumley. "Empowennent, Expectations, and the Psyeh010gical Contract-Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages", **Journal of Socio-Economics**. Cilt No. 29, 2000, ss.471-478.
- Psoinos A. ve T. Kern ve S. Smithson. An Exploratory Study of Information Systems in Support of Employee Empowernent, **Journal of Information Technology**. Cilt No.15, 2000, ss.211-230.
- Quinn, Robert E. ve Gretchen M. Spreitzer. The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, **Organizational Dynamics**. Cilt No. 26, 1997, ss. 37-49.
- Robbins, S.P. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. çev. Ayşe Sevgi Öztürk. Eskişehir: Etam, 1994.
- Robbins, T. L., M.D. Crino ve L.D. Fredendal, "An Integrative Model of The Empowerment Process", **Human Resource Management Review**. Cilt No. 12, 2002, ss.419-443.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa/Aktuel Kitapevleri , 1998.
- Spreitzer, G. M., M. A. Kızılos ve W. A. Nason. Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment And Effectiveness, Satisfaction, And Strain, **Journal of Management**. Cilt No. 23, Sayı No.5, 1997 ,ss. 679-704.
- Spreitzer, G.M., S.C. De Janasz ve R.E. Quinn. Empowered To Lead: The Role Of Psychological Empowerment In Leadership, **Journal of Organizational Behavior**. Cilt No. 20, 1999, ss. 511-526.
- Spreitzer, G.M.. Psychology Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation, **Academy of Management Journal**. Cilt No. 38, Sayı No.5, 1995, ss.1442-1465.
- Şahin, Nülüfer. Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi Turizm İşletmeciliği A.B.D. Turizm İşletmeciliği B.D. 2007.
- Şişman, Mehmet. **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.2002.
- Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**. Ankara : Nobel Yayınları, 2000, s. 76.
- Vural, Z. Beril Akıncı. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. Genişletilmiş 1. Baskı. İletişim Yayıncılık A.Ş.. İstanbul, 2003, s.76.
- Wasti, Arzu, Ahmet Murat Fiş. Örgüt Kültürü Ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, **ODTU Gelişme Dergisi**, Sayı No.35, 2009, ss. 127-164.

- Wilkinson, Adrian. Empowerment: Theory and Practice, **Personel Review**. Cilt No .27. Sayı No . 1, 1998, s. 40-56.
- Y Hu, S.L. ve L. Leung. Effects of expectancy-value, attitudes, and use of the internet on psychological empowerment experienced by Chinese women at the workplace.,**Telematics and Informatics**., Vol.20, no.4, 2003, ss.365-382.
- Yağmurlu, Aslı. Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, **Siyasal Bilgiler Dergisi**. Cilt No. 52, Sayı No. (1-4), ss. 717-724.
- Yahyagil, M.Y. Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**. Cilt No. 15.Sayı: 47, 2004, ss. 1-34.
- Yeniçeri,Özcan. Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar, **Standard Ekonomi ve Teknik Dergi**. Sayı No. 476, Ankara, 2001, s. 62-72.
- Yılmaz, Aydın ve Hatice Sarıaltın. Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği, **S.B.E.,Dergisi**. Sayı No .18 ,2007.
- Yüksel, Öznur ve Hakan Erkutlu . Personeli Güçlendirme-Empowerment, **G.Ü., İİBF. Dergisi**. Cilt No .5, Sayı No .1 2003, ss. 131-142.
- Zahra, S.A. Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study”, **Journal of Business Venturing**. 1991, ss. 259-285.
- Zahra, Shaker ve O. Neubeum Donald and Morten Huse. “Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems”, **Journal of Management**. Cilt No .26, Sayı No.5, 2000, ss .947-962.

EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yürütülmekte olan yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmamıza sağladığınız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı : Prof. .Dr. Deniz BÖRÜ

1. Cinsiyetiniz: K E
2. Yaşınız: _____
3. Medeni Durumunuz: Bekar Evli
4. Eğitim Seviyeniz:
 Lise ve altı Üniversite Yüksek Lisans ve Doktora
5. Görev yaptığınız kademe :
 Üst Kademe Orta Kademe Alt kademe
6. Kurumunuzun Faaliyet Gösterdiği Sektör :
 Kamu Özel
7. Kurumunuzun Faaliyet Gösterdiği Alan:
 Hizmet İmalat Ticaret
8. Çalıştığınız kurumdaki çalışan sayısı: _____
9. İş hayatında kaç senedir bulunuyorsunuz?: _____
10. Çalıştığınız kurumda kaç senedir çalışıyorsunuz ? : _____
11. Çalıştığınız kurum kaç senedir faaliyet göstermektedir?: _____

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup, her bir ifadeye ne derece katıldığınızı "5 =Tamamen katılıyorum", "4=Oldukça katılıyorum", "3=Biraz katılıyorum", "2=Çok az katılıyorum" ve "1=Hiç katılmıyorum" olacak şekilde işaretleyiniz.

İÇ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİ EDEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Kurumumuzda çalışanlar tarafından geliştirilen iyileştirmeye yönelik iş yöntemlerine önem verilir.	⑤	④	③	②	①	Kuruluşumuzda miktar, kalite ve zaman anlamında çalışanlardan beklenen başarı standartları onlarla tartışılarak oluşturulur.	⑤	④	③	②	①
Kuruluşun iyileşmesi için çalışanlar fikir geliştirmeye teşvik edilir.	⑤	④	③	②	①	Kuruluşumuzda yeni projeler geliştirmek için maddi kaynak sağlanır.	⑤	④	③	②	①
Yöneticilerimiz çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.	⑤	④	③	②	①	Kuruluşumuzdan çalışanlardan yeni ürün geliştirmeye ilişkin fikirler talep eden ve fikirleri incelemeyi sağlayan yöntemler vardır.	⑤	④	③	②	①
Kuruluşumuzda proje geliştirenlere, kendi projelerinde karar ve sorumluluk alma hakkı verilir.	⑤	④	③	②	①	Kuruluşumuzda yeni ve yenilikçi fikir geliştiren çalışanlar terfi ettirilir.	⑤	④	③	②	①
Yöneticilerimiz iş hayatında yenilikçi süreçler geliştirmeleri ile tanınırlar.	⑤	④	③	②	①	Yeniliğe ilişkin projeleri başarılı olan çalışanlara, standart ücret ve ödül sistemine ilaveten ödül ve ücret verilir.	⑤	④	③	②	①
Kuruluşumuzda bazen başarıma olasılığı çok düşük olan küçük ve denemeye dayalı projeler desteklenir.	⑤	④	③	②	①	Kuruluşumuzda çalışanların aldıkları ödül ve sorumluluklar gösterdikleri başarıya bağlıdır.	⑤	④	③	②	①
Kuruluşumuzda iyi bir projesi olan çalışana, o projeyi geliştirmesi için gerekli olan zaman verilir ve iş yükü hafifletilir.	⑤	④	③	②	①	Kuruluşumuzda çalışanların iş tanımları başarı standartlarına göre yapılır.	⑤	④	③	②	①
Kuruluşumuzun misyon ifadelerinde yenilik ve girişimsel düşünce açıkça vurgulanır.	⑤	④	③	②	①	Kuruluşumuzda yeniliğe ilişkin risk alan bireyler başarılı olmasalar bile itibar görürler.	⑤	④	③	②	①
Kuruluşumuzda çalışanlar, iş yapma yöntemlerini değiştirebilirler.	⑤	④	③	②	①	Kuruluşumuzda çalışanlar yenilik yapmak için risk alamaya cesaretlendirilirler.	⑤	④	③	②	①
Karar alınırken, çevresel analiz yapılarak, dış çevredeki oluşumlar sürekli göz önünde bulundurulur.	⑤	④	③	②	①	Kuruluşumuzda "Risk Alma" terimi olumlu bir sıfat olarak görülür.	⑤	④	③	②	①
Pazardan alınan geri bildiri me göre stratejilerde gerekli görülen değişim yapılır.	⑤	④	③	②	①	Kuruluşumuzda çalışanların işle ilgili yaptığı hatalar sert bir şekilde eleştirilmez ve cezalandırılmaz.	⑤	④	③	②	①
Kuruluşumuzda departmanlar arası çalışma teşvik edilir.	⑤	④	③	②	①	Kuruluşumuzda projeleri uygulamak için maddi destek sağlanır.	⑤	④	③	②	①
Kuruluşumuzda takım çalışması son derece önemlidir.	⑤	④	③	②	①	Kuruluşumuzda yenilik yapmak için ilgi elde etmeye, yaratmaya ve paylaşmaya yönelik harcamalar bir gider değil, bir yatırım olarak görülür.	⑤	④	③	②	①
Kuruluşumuzda tüm bölüm ve birimler arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır.	⑤	④	③	②	①						
Kuruluşumuzda yazılı kural ve prosedürlerin sayısı oldukça azdır.	⑤	④	③	②	①						

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup, her bir ifadeye ne derece katıldığınızı "5 =Tamamen katılıyorum", "4=Oldukça katılıyorum", "3=Biraz katılıyorum", "2=Çok az katılıyorum" ve "1=Hiç katılmıyorum" olacak şekilde işaretleyiniz.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalıştığım kurum, insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aile gibidir.	⑤	④	③	②	①	Bağlılık ve karşılıklı güven, çalıştığım kuruma bağlılığı artıran ve çalıştığım kurumu bir arada tutan birleştiricidir.	⑤	④	③	②	①
Çalıştığım kurum, risk almaya istekli oldukça dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yerdir.	⑤	④	③	②	①	Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, çalıştığım kurumu bir arada tutan birleştiricidir.	⑤	④	③	②	①
Çalıştığım kurum, genellikle sonuç odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup başarıya odaklanmışlardır.	⑤	④	③	②	①	Başarı ve amaçlara ulaşmak, çalıştığım kurumu bir arada tutan birleştiricidir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır.	⑤	④	③	②	①
Çalıştığım kurum, kontrollü ve yapılanmış bir yerdir.Genellikle biçimsel (resmi) prosedürler insanların ne yaptığını kontrol eder.	⑤	④	③	②	①	Resmi kural ve politikalar, çalıştığım kurumu bir arada tutan birleştiricilerdir. İşletmenin düzenli işleyişini sürdürmesi önemlidir.	⑤	④	③	②	①
Çalıştığım kurumda liderlik, genellikle, yön vermek(yol göstermek), kolaylaştırmak ve çalışanları yetiştirmek ile nitelendirilir.	⑤	④	③	②	①	Çalıştığım kurum, insani gelişime yoğunlaşmıştır. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.	⑤	④	③	②	①
Çalıştığım kurumda liderlik, çalışanların girişimciliğini açığa çıkarmak, yenilik yapmak ve risk almak şeklinde önem kazanır.	⑤	④	③	②	①	Çalıştığım kurum, yeni kaynaklara ulaşma ve yeni faaliyet alanları yaratmaya odaklıdır. Yeni şeyler araştırmak ve yeni fırsatlar gözetmek önemlidir.	⑤	④	③	②	①
Çalıştığım kurumda liderlik, genellikle, mücadelecı ve sonuç odaklı bir süreç olarak dikkate alınır.	⑤	④	③	②	①	Çalıştığım kurum, rekabetçi eylemlere ve başarıya odaklıdır. Hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanmak önemlidir.	⑤	④	③	②	①
Çalıştığım kurumda liderlik, genellikle çalışanları koordine etme, organize etme, etkinlik ve denetim ile nitelendirilir.	⑤	④	③	②	①	Çalıştığım kurum, süreklilik ve denge odaklıdır. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir.	⑤	④	③	②	①
Çalıştığım kurumda yönetim tarzı, ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile karakterize edilir.	⑤	④	③	②	①	Çalıştığım kurumun başarısı, insan kaynakları, ekip çalışması, işgören bağlılığı ve insani ilgiyi geliştirme temeline dayalıdır.	⑤	④	③	②	①
Çalıştığım kurumda yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilik yapma, özgürlük ve farklılık ile karakterize edilir.	⑤	④	③	②	①	Çalıştığım kurumun başarısı, farklı ve en yeni ürün ve yöntemlere sahip olma temeline dayanır. Ürün liderliği ve yenilikçi olmak önemlidir.	⑤	④	③	②	①
Çalıştığım kurumda yönetim tarzı, zorlu(sıkı) rekabet, yüksek beklentiler ve yüksek başarı ile karakterize edilir.	⑤	④	③	②	①	Çalıştığım kurumun başarısı, pazarda kazanmak ve rekabete karşı koymak temeline dayanır. Rekabetçi pazar liderliği önemlidir.	⑤	④	③	②	①
Çalıştığım kurumda yönetim tarzı, çalışanların güvenliğini sağlamak ve ilişkilerde denge kurmak ile karakterize edilir.	⑤	④	③	②	①	Çalıştığım kurumun başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlar ve düşük maliyetli üretim, başarı kriterleridir.	⑤	④	③	②	①

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup, her bir ifadeye ne derece katıldığınızı "5 =Tamamen katılıyorum", "4=Oldukça katılıyorum", "3=Biraz katılıyorum", "2=Çok az katılıyorum" ve "1=Hiç katılmıyorum" olacak şekilde işaretleyiniz. PERSONEL GÜÇLENDİRME

-Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	5	4	3	2	1	Çalıştığım bölümün 6 aylık ve yıllık eğitim hedeflerini biliyorum.	5	4	3	2	1
-İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	5	4	3	2	1	Astlarıma sadece bilmeleri gerektiği kadar bilgi veririm.	5	4	3	2	1
-Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	5	4	3	2	1	Amirim, beni isim açısından yeterli görmektedir.	5	4	3	2	1
-İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim	5	4	3	2	1	Herhangi bir çalışmada başarılı olduğumda, amirim beni takdir eder.	5	4	3	2	1
-İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim.	5	4	3	2	1	Bana bir görev ve yetki verildiğinde, sorumluluğu da verilir.	5	4	3	2	1
-İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	5	4	3	2	1	Amirim, bana güvendiği için, önemli görevleri bana verir.	5	4	3	2	1
-İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	5	4	3	2	1	İsim için gerekli bilgileri edinerek kendimi geliştiririm.	5	4	3	2	1
-İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	5	4	3	2	1	Amirime, her istediğim an, sıklıktan danışabilir ve yardım alabilirim.	5	4	3	2	1
-İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	5	4	3	2	1	İşyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir.	5	4	3	2	1
-Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	5	4	3	2	1	İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir.	5	4	3	2	1
-Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.	5	4	3	2	1	İşimi yaparken kendimi bağımsız hissediyorum.	5	4	3	2	1
-Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır	5	4	3	2	1						
İşimle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığım zaman bu problemleri çözmem konusunda tesvik edilirim	5	4	3	2	1	Amirim görevimi yaparken hata yapsam bile bana ceza vermeyeceğinden, isimi severek varırım. ceza korkusuyla çalışmam	5	4	3	2	1
İnsiyatif kullanırken, çalıştığım kurumun misyon ve vizyonuna uygun inisiyatif kullanmaya dikkat ederim	5	4	3	2	1	Görevim ile ilgili faaliyetleri icra ederken ihtiyaç duyduğum tüm bilgilere kolaylıkla ulaşmama müsaade edilir	5	4	3	2	1
İşimle ilgili ortaya çıkan problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebilirim.	5	4	3	2	1	Yöneticisi olduğum bölümü ilgilendiren bir karar verileceği zaman, amirim mutlaka bana danışır.	5	4	3	2	1
Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim.	5	4	3	2	1	Bugüne kadar çalıştığım kurumda; astların inisiyatif kullanmalarını desteklemek, görev tipi emir vermek veya yetkilendirme personel güçlendirme ile ilgili konuların en az biri hakkında eğitim aldım veya konu	5	4	3	2	1
Üstün bir hizmet gerçekleştirdiğimde yöneticilerim tarafından takdir edilirim	5	4	3	2	1	Çalıştığım kurumda, uygun şartları taşıdığım, ben de, yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarından istifade edebilirim	5	4	3	2	1
Yöneticisi olduğum bölüm ile ilgili kararlar vereceğim zaman, mutlaka astlarımla fikirlerimi alırım	5	4	3	2	1	İhtiyaç duyduğumda, diğer bölüm çalışanları ile irtibat kurarak, bilgi alışverişinde bulunabilirim	5	4	3	2	1
Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılma imkânı verirler	5	4	3	2	1	Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde, amirim beni destekler	5	4	3	2	1
Bölümümle ilgili hemen karar verilmesi gereken bir durumda, inisiyatif kullanarak, amirlerimin yerine ben karar verebilirim.	5	4	3	2	1	Her yıl düzenli olarak amirlerim tarafından yapılan performans değerlendirmesinin, geri bildirim tarafıma yapıldığından, eksiklerimi	5	4	3	2	1
Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler	5	4	3	2	1	Performans değerlendirme sistemi sayesinde, emsallerimle kendimi karşılaştırabilirim	5	4	3	2	1
Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görürüm.	5	4	3	2	1	Gerektiğinde eğitimin icrasında değişiklik yapabilirim, çünkü bu konuda bana hareket serbestisi tanınmıştır.	5	4	3	2	1
Yöneticiler, iş yerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlıyor bize fırsat vermektedir.	5	4	3	2	1	Eğitim için gerekli tüm araç ve gereçler, bana tahsis edilmiş olduğundan, ihtiyac duyduğumda kullanabilirim.	5	4	3	2	1
Görev yaptığım bölüm ya da departmanda; eğitim planlaması dahil, alınacak kararlara ben de katılırım.	5	4	3	2	1	Bölüm içerisinde, görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız.	5	4	3	2	1