



**ÖRGÜTLERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE MİLLİ EĞİTİM
ÖRGÜTÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMININ
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Hatice Karaca

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

NİSAN, 2018

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 12 ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Hatice
Soyadı : KARACA
Bölümü : Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı
İmza :
Teslim tarihi :/04/2018

TEZİN

Türkçe Adı : Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Milli Eğitim Örgütünde
Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir
Uygulama
İngilizce Adı : Empowerment in Organizations and an Application for
Determination of Empowerment Approach in National Education
Organization

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Hatice KARACA

İmza :

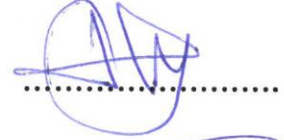
JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Hatice KARACA tarafından hazırlanan “Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Milli Eğitim Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği/oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı): Dr. Öğr. Üyesi Doç. Dr. Kadir ÖZER
(Bankacılık Y.O, Gazi Üniversitesi)



Üye: Doç. Dr. Haşim ÖZÜDOĞRU
(Bankacılık Y.O, Gazi Üniversitesi)



Üye: Dr. Öğr. Üyesi Zeki YANIK
(İşletme Fakültesi, Atılım Üniversitesi)



Tez Savunma Tarihi 19/04/2018

Bu tezin Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Sema YEL
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü





Anneme

TEŞEKKÜR

Benim için çok mühim olan yüksek lisans eğitimimin bir parçası olan bu tezi oluŐturmamda bana bilgi, tavsiye ve yardımlarını esirgemeyen tez danıŐmanım Gazi niversitesi ğretim yesi Yrd. Doç. Dr. Kadir ÖZER'e, saygı ve teŐekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın veri toplama aşamasında, anket formlarını ciddiyle ve değerli zamanlarını ayırarak dolduran Kozlu İlçesi'nde görev yapan değerli öğretmenlere teŐekkürlerimi sunarım.

Ayrıca emeklerini, destek ve anlayıŐlarını eğitim hayatım boyunca esirgemeyen eŐime ve aileme sonsuz teşekkür ederim.

Hatice KARACA

**ÖRGÜTLERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE MİLLİ EĞİTİM
ÖRGÜTÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMININ
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA
(Yüksek Lisans Tezi)**

Hatice Karaca
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Nisan 2018

ÖZ

Gelişen teknolojiye paralel olarak her geçen gün örgütlerde insan faktörünün önemi artmıştır. Böylece insan kaynakları yönetiminde de farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan birisi de personel güçlendirme yaklaşımıdır. Bu çalışma ile personel güçlendirme uygulamaları hakkında Milli Eğitim Örgütünde çalışanların durumunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu çalışmada örnek kütle olarak belirlenen Zonguldak İli Kozlu İlçesinde görev yapan öğretmenlere personel güçlendirme anket formu elden dağıtılarak, geri dönüşümü sağlanan anketler SPSS 18 Paket Programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Milli Eğitim Örgütünde yeterli düzeyde personel güçlendirme uygulamalarının bulunduğunu ve insanların bu uygulamalardan memnun olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler : Milli eğitim örgütü, insan kaynakları yönetimi, personel güçlendirme
Sayfa Adedi : 111
Tez Danışmanı : Yrd. Doç Dr. Kadir ÖZER

**EMPOWERMENT IN ORGANIZATIONS AND AN APPLICATION
FOR DETERMINATION OF EMPOWERMENT APPROACH IN
NATIONAL EDUCATION ORGANIZATION**

(Master Thesis)

Hatice Karaca

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

April 2018

ABSTRACT

In parallel with developing technology, day by day the importance of human factor increase in organisations. So different approaches also appear in human resources management. One of these approaches is employee empowerment approach. With this project, it is aimed to present the condition about employee empowerment practises of the people working at national education organization. In this project, recycled questionnaires were analysed with SPSS 18 pocket programme by handing out employee empowerment questionnaire form to serving teachers in Kozlu, Zonguldak stated as sample population. The result so obtained shows that there are sufficient employee empowerment practices in national education organizations and people are satisfied with these practices.

Key Words : National education organization, human resources management,
empowerment

Page Number : 111

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Kadir ÖZER

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xv
BÖLÜM I	
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
BÖLÜM II	
PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL BİLGİLER 7	
2.1. Personel Güçlendirme (Empowerment) Yönetimi	7
2.1.1. Personel Güçlendirme Kavramsal Analizi.....	7
2.1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı	8
2.1.1.2. Personel Güçlendirmenin Kapsamı.....	10
2.1.1.3. Personel Güçlendirmenin Uygulama Nedenleri.....	11

2.1.1.4. Personel Güçlendirmenin Önemi.....	12
2.1.1.5. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi.....	13
2.1.2. Personel Güçlendirmenin Çeşitleri.....	15
2.1.2.1. Yapısal Personel Güçlendirme	15
2.1.2.2. Psikolojik Personel Güçlendirme.....	17
2.1.3. Personel Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları.....	18
2.1.3.1. Katılım ve Karar Verme	19
2.1.3.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	20
2.1.3.3. Sorumluluk.....	21
2.1.3.4. Yenilik.....	22
2.1.3.5. Ortak Hedeflere Yönelme.....	23
2.1.3.6. Çalışanları Toplum Önünde Övme	24
2.1.3.7. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama.....	24
2.1.3.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	25
2.1.3.9. Eğitim ve Geliştirme.....	27
2.1.3.10. Açık İletişim Ortamı	28
2.1.3.11. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma.....	28
2.1.3.12. Çalışma Ortamında Esneklik.....	29
2.1.3.13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik.....	30
2.1.3.14. Takım Çalışması	30
2.1.4. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	32
2.1.4.1. Motivasyon.....	33
2.1.4.2. İş Zenginleştirme	33
2.1.4.3. Yetki Devri.....	34
2.1.4.4. Katılım.....	35
2.1.5. Personel Güçlendirme Süreci.....	36
2.1.5.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci.....	39
2.1.5.2. Yönetici Açısından Personel Güçlendirme.....	40
2.1.6. Personel Güçlendirme Sürecini Etkileyen Faktörler	42
2.1.7. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Yeni Yöntemler	43
2.1.7.1. Toplam Kalite Yönetimi.....	43
2.1.7.2. Yalın Yönetim.....	44
2.1.7.3. Öğrenen Organizasyonlar.....	44
2.1.7.4. Örgütsel Küçülme.....	45

2.1.7.5. Kademe Azaltma.....	46
2.1.8. Örgütleri Personel Güçlendirmeye Yönelten Gelişmeler	46
2.1.9. Personel Güçlendirme Yaklaşımları.....	47
2.1.9.1. Conger ve Kanungo Personel Güçlendirme Modeli.....	47
2.1.9.2. Thamos ve Velthouse Bilişsel Güçlendirme Modeli.....	50
2.1.9.3. Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Süreci	52
2.1.9.4. Robbins, Crino ve Fredendall'ın Bütünleşik Personel Güçlendirme Modeli.....	53
2.1.10. Personel Güçlendirmede Engeller	53
2.1.10.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller	53
2.1.10.2. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller	54
2.1.10.3. Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Engeller.....	55
2.1.11. Personel Güçlendirmede Yaygın Olarak Yapılan Hatalar.....	55
2.1.12. Personel Güçlendirmeye Yönelik Yapılan Eleştiriler.....	59
2.1.13. Personel Güçlendirmenin Yararları, Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyeti	60
2.1.13.1. Personel Güçlendirmenin Yararları.....	61
2.1.13.1.1. Personel Güçlendirmenin Çalışanlara Sağladığı Yararlar	61
2.1.13.1.2. Personel Güçlendirmenin Yöneticilere Sağladığı Yararlar	61
2.1.13.1.3. Personel Güçlendirmenin Örgütlere Sağladığı Yararlar	62
2.1.13.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyet	62

BÖLÜM III

MİLLİ EĞİTİM ÖRGÜTÜ	67
3.1. Türk Milli Eğitim Sistemini Düzenleyen Genel Esaslar	67
3.1.1. Milli Eğitimin Genel Amaçları.....	67
3.1.2. Milli Eğitimin Özel Amaçları	68
3.1.3. Milli Eğitimin Temel İlkeleri.....	68
3.2. Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı	69
3.2.1. Örgün Eğitim.....	69

3.2.2. Yaygın Eğitim	69
3.3. Milli Eğitim Bakanlığı.....	70
3.3.1. Merkez Örgütü	70
3.3.2. Taşra Örgütü	70
BÖLÜM IV	
YÖNTEM.....	71
4.1. Araştırmanın Modeli.....	71
4.2. Evren ve Örneklem.....	71
4.3. Ölçme Araçları.....	73
4.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik.....	74
4.5. Verilerin Toparlanması	74
4.6. Verilerin Analizi	74
BÖLÜM V	
BULGULAR VE YORUM	75
5.1. Araştırmanın Bulguları.....	75
5.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	75
5.1.2. Personel Güçlendirmeye İlişkin Bulgular	80
BÖLÜM VI	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
KAYNAKLAR	95
Ek 1. Anket Formu.....	106
Ek 2. Ölçek Uygulama İzin Belgesi	109
ÖZGEÇMİŞ.....	111

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütte Bireylere Güçsüzlük Hissi Veren Faktörler	49
Tablo 2. Kozlu'da MEB'e Bağlı Okullar ve Öğretmen Sayıları	72
Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	75
Tablo 4. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	76
Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	76
Tablo 6. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı	76
Tablo 7. Katılımcıların Bulunulan Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	77
Tablo 8. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	77
Tablo 9. Katılımcıların Görev Yapılan Kuruma Göre Dağılımı.....	78
Tablo 10. Katılımcıların Çalışılan Kuruma Göre Gruplandırılmış Dağılımı.....	79
Tablo 11. Katılımcıların Branşa Göre Dağılımı	79
Tablo 12. Katılımcıların Branşa Göre Gruplanmış Dağılımı	80
Tablo 13. Güçlendirme İfadeleri Frekans Dağılımı.....	81
Tablo 14. Personel Güçlendirme Memnuniyet Frekans Tablosu	83
Tablo 15. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın ANOVA Testi	84
Tablo 16. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın Mann-Whitney U Testi	85
Tablo 17. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın Mann-Whitney U Testi.....	85
Tablo 18. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın T Testi.....	86
Tablo 19. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın Kruskal Wallis Testi.....	87
Tablo 20. Katılımcıların Bulunulan Kurumda Çalışma Süresine Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın T Testi.....	88

Tablo 21. <i>Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Güçlendirme Algıları</i> <i>Arasındaki Farkın T Testi</i>	89
Tablo 22. <i>Katılımcıların Branş Gruplarına Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki</i> <i>Farkın Kruskal Wallis Testi Sonuçları</i>	889



ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Yetenek üçgeni	26
<i>Şekil 2.</i> Düzenlenmiş ve düzenlenmemiş takımlar arasındaki fark.....	32
<i>Şekil 3.</i> Örgütsel yeniden yapılandırma	37
<i>Şekil 4.</i> Personel güçlendirme süreçleri	38
<i>Şekil 5.</i> Conger ve Kanungo personel güçlendirme modeli.....	48
<i>Şekil 6.</i> Bilişsel güçlendirme modeli.....	51
<i>Şekil 7.</i> Psikolojik güçlendirme.....	52

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

A.L.	Anadolu Lisesi
A.O.	Anaokulu
İ.O.	İlkokul
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
O.O.	Ortaokul
T.E.M.L.	Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte “insan kaynakları” kavramı örgütler için oldukça önemli bir hale gelmiştir. Uluslararası rekabet, globalleşme ve müşteri beklentilerindeki sürekli değişim gibi birçok gelişme bu öneme katkı sağlamıştır. Bu gelişmeler karşısında örgütler iş görenlerini güçlü kılmamanın yollarını aramaktadırlar. Her örgüt gibi milli eğitim örgütü de bu değişimden fazlasıyla etkilenmektedir. Örgütlerin bu değişken ortamda ayakta kalabilmeleri için çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve tecrübelerinden tam anlamıyla yararlanmaları ve ayrıca çalışanların işe yönelik motivasyonlarının artırılması, iş ortamının verimli olması açısından önemlidir.

Klasik yönetim teorilerinde çalışanlar değersiz olarak görülürken, modern yönetim teorilerinde, çalışanlar sorunun çözümü aşamasında oldukça değerli görülmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarını güçlendirmeye gereksinim duymaktadırlar ve bu noktada personel güçlendirme (empowerment) kavramı ortaya çıkmaktadır. Personel güçlendirme kavramı, çalışanların işleriyle ilgili konularda karar alanlarını arttırmak, işe karşı motivasyonlarını sağlamak, çalışanları takım çalışmasına özendirmek, çalışanlar arasında sinerji oluşturmak gibi olguları içine almaktadır. Bu bilgiler ışığında denilebilir ki personel güçlendirme, çalışanlara önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınmasıdır (Çöl, 2004, s. 1).

Birçok örgütte, çalışanların rutin işlerini yaparken dahi üst yöneticilerden onay alması gerekmektedir. Bu durum ise iş yükünü arttırmakla kalmayıp örgütü hantal bir yapıya

büründürmektedir. Özellikle kamu kurumlarındaki ve buna bağılı olarak milli eğitim örgütündeki yapıyı göz önünde bulundurduğumuzda personel güçlendirme uygulamasının gerekliliğı açıkça görülmektedir.

Ayrıca özel işletmelerden ziyade kamu işletmelerinde personel güçlendirme yönteminin uygulamasının fayda ve gerekliliğine karşın, söz konusu uygulamada yasal engeller bu yöntemin uygulanabilirliğini zora sokmaktadır.

Bu çalışma, personel güçlendirme yaklaşımının milli eğitim örgütündeki mevcut durumunu ve uygulanabilirliğini tespit etmek amacıyla olup, çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde, personel güçlendirme kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, özellikleri ve diğere kavramlarla olan ilişkisi gibi konular hakkında bilgi verilmektedir. Üçüncü bölümde, Türk Milli Eğitim sistemini düzenleyen genel esaslar, Türk Milli Eğitim Sisteminin genel yapısı ve Milli Eğitim Bakanlığı konuları yer almaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgi verilmekte olup, beşinci bölümde araştırmaya ait bulgular yer almaktadır. Son bölümde ise, araştırmanın sonuçları ve buna yönelik önerilere değinilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın ana amacı; milli eğitim örgütüne bağılı çalışan öğretmenlerin mevcut personel güçlendirme düzeylerini, personellerin görüşü doğrultusunda belirlemektir. Günümüzde küreselleşmeyle birlikte hızla değışen teknolojik gelişmeler örgütleri de etkilemektedir. Bu gelişmelerin yönetim alanındaki en önemlilerinden birisi personel güçlendirmedir. Yönetim, personel güçlendirme kavramının örgüt kültürüne yerleştirilmesi ile personele kararlara katılım, sorumluluk verme, personelin bilgiye ulaşmasını ve bilgi paylaşımını sağlama, eğitim ve gelişimine katkıda bulunma yenilikleri takip etmesine yardımcı olma, onları ortak hedeflere yönlendirme, toplum önünde övme, takım çalışmasına özendirme, çalışanlarla sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturma ve onlara güven ve özgür bir çalışma ortamı verme gibi imkânlar sağlayıp personel güçlendirmeyi gerçekleştirerek, personelin daha iyi hizmet vermesini olanaklı kılacaktır.

Alt problemleri ise şöyle sıralamak mümkündür;

- Milli eğitimde çalışan öğretmenlerin, personel güçlendirme ortamının temel unsurlarını nasıl algıladıklarına yönelik görüşleri nelerdir?

- Milli eğitimde çalışan öğretmenlerin, mevcut güçlendirme sistemi ile ilgili memnuniyetlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Bu sorular çerçevesinde, araştırmada test edilecek hipotezler şu şekilde belirlenmiştir;

H_{1.0}: Öğretmenlerin personel güçlendirme düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır.

H_{1.1}: Öğretmenlerin personel güçlendirme düzeyleri arasında farklılık bulunmaktadır.

H_{2.0}: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında yaş açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_{2.1}: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında yaş açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{3.0}: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_{3.1}: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{4.0}: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında medeni durum açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_{4.1}: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında medeni durum açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{5.0}: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_{5.1}: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{6.0}: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında, çalışılan okul açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_{6.1}: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında, çalışılan okul açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{7.0}: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında, bulunulan kurumda çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_{7.1}: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında, bulunulan kurumda çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H8.0: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında, toplam çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H8.1: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında, toplam çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H9.0: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında, branş açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H9.1: Öğretmenlerin personel güçlendirme algısında, branş açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bir ülkenin ekonomik kalkınmayı sağlayabilmesi globalleşme ile ortaya çıkan rekabet ortamına ayak uydurabilmesine bağlıdır. Hangi sektörde olursa olsun kurumların uluslararası rekabet ortamında ayakta kalabilmesi, müşterilerine iyi ve hızlı hizmet verebilmesiyle gerçekleşecektir. Bu bağlamda kurumlar, mevcut personellerinin, kendi görev tanımlarını ilgilendiren konularda karar verme yetkisine sahip olmalarını sağlamalıdır.

Bu araştırma ile Zonguldak ili Kozlu ilçesi Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin personel güçlendirmeye bakış açıları ortaya konmak istenmiştir. Personel güçlendirme kavramı günümüzde örgütlerin başarısı açısından oldukça önemli olmasına karşın, bu konuda yeterince çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmayla söz konusu bilgi azlığı giderilmeye çalışılacaktır. Ayrıca personel güçlendirme uygulamasından doğrudan etkilenen personelin, personel güçlendirmenin kurumda uygulanma durumuna bakış açıları değerlendirilmiştir. Böylece personel güçlendirme yönetiminin uygulanması sırasındaki aksaklıklar ve eksiklikler belirlenerek ortaya konulacaktır. Bu çalışma, aksaklık ve eksikliklerin ilgililer tarafından göz önüne alınması bakımından çalışanlara, yöneticilere ve örgüte katkı sağlayacaktır.

1.4. Varsayımlar

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerini doğru olarak belirtecekleri varsayılmaktadır.

- Araştırmada kullanılan anket formlarının öğretmenler tarafından doğru olarak yanıtlanacağı varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılacak anket formunun mevcut durumu ölçecek düzeyde olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma, Zonguldak İli Kozlu İlçe Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada yer alan bazı tanımlamalara yer verilmiştir.

Beyaz Yakalılar: Daha çok idari ve araştırma-geliştirme işlerinde faaliyet gösteren, beden gücünden çok yüksek teknolojik eğitim ve zihin gücüne dayanan işlerde faaliyet gösterenlere verilen addır (Seyyar & Öz, 2007, s. 37).

İnisiyatif: Karar verme yetkisidir (Türk Dil Kurumu, 2017).

Geri Bildirim: Alıcı, almış olduğu mesajı cevaplandırmak için gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp hazırladığı bu mesajı bir kanal aracılığıyla eski göndericiye iletir. Bu duruma geri bildirim denir (Eren, 2008, s. 455).

Globalleşme: Sosyo-kültürel, siyasal ve iktisadi ilişkilerin coğrafî mesafeye bağlı olmaksızın teknolojik ve ideolojik olarak ilerleyen bir gelişme olarak ifade edilebilir (Önder & Kırışık, 2012, s. 401).

Koordinasyon: Organizasyondaki birimler arasındaki yardımlaşmanın durumu ve kalitesiyle birlikte bunun nasıl sağlandığı konularını içeren olgudur (Koçel, 2013, s. 299).

Mentorluk: İş görenlere daha özerk bir rol üstlenme konusunda yardımcı olacak yönetsel davranışları kapsayan bir kavramdır (Chenard Poirier, Morin, & Boudrias, 2017, s. 67).

Motivasyon: Bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri anlamına gelir (Koçel, 2013, s. 619).

Öğretmen: Öğrencilere istendik davranışları eğitim programları yoluyla kazandıran kişilerdir (Demirel, 2009, s. 10).

Örgüt: Birden fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlamına gelmektedir (Güney, 2007, s. 27).

Personel Güçlendirme (Empowerment): Çalışanlara önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınmasıdır (Çöl, 2004, s. 2).

Sektör: Bir ekonomik sistemin, görünüşte farklı olan faaliyetlerin ortak özellikler taşıyan alt birimlerinin, belli kriterlere göre tasnif edilmesidir (Seyyar & Öz, 2007, s. 334).

Sinerji: Bütünün kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olması; parçalar arasındaki ilişkinin bir fazla değer yaratması anlamına gelmektedir (Koçel, 2013, s. 419).



BÖLÜM II

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL BİLGİLER

2.1. Personel Güçlendirme (Empowerment) Yönetimi

Organizasyonlar hızlı olmanın, etkin çalışmanın, yenilik yapmanın ve müşteriye verilen sözleri vaktinde yerine getirmenin giderek önem kazandığı rekabetçi bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Bu çevrede başarının anahtarı “kalite” olarak algılanmakta ve kalite ise müşterilere doğru hizmeti sağlayabilmekle elde edilmektedir. Bu sebeple başarılı yönetimde önemli rolü olan “güçlendirme” daha çok tartışılan, önemsenen ve uygulanması yönünde çaba sarf edilen bir kavram haline gelmiştir (Doğan & Demiral, 2007, s. 283-284).

Günümüzde işletmelere rekabet avantajı sağlayan en mühim faktörün iş görenler olduğu ve başarıya ulaşmada iş görenlerin katılımlarının sağlanmasının gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. Küresel rekabet ve değişim, riski göze alabilen, inisiyatif sahibi ve yaratıcılık özelliği gelişmiş iş görenleri gerekli kılmaktadır. Bu faydalarından ötürü personel güçlendirme oldukça önemli bir hale gelmiştir ve ayrıca bu yaklaşımın örgüt kültürüne yerleştirilmesi gereklidir. Yönetim literatürüne güçlendirme yaklaşımı 1980’lerden itibaren girmeye başlamıştır. Güçlendirmede temel olan iş görenlerin yardımlaşma, paylaşma, karar verme güçlerinin ve yetkilerinin artırılması durumudur. Bunun sonucu olarak iş görenlerin işletmeye bağlılıkları sağlanacak, işletme içindeki etkinlik ve verimlilikleri artacaktır (Akçakaya, 2010, s. 171).

2.1.1. Personel Güçlendirme Kavramsal Analizi

Modern yönetim uygulamaları olarak adlandırılan her yaklaşım, kendi yetki ve sorumluluk alanı içinde, organizasyon adına inisiyatif kullanabilen, karar alabilen aldığı kararları uygulayabilen iş görenlere ihtiyaç duymaktadır. Bu niteliklerin kavramsal açıdan ifade edilmesine “personel güçlendirme” denir (Demiral, 2008, s.8). Personel güçlendirmenin

hedefi, iş ortamının neden olduğu ve iş görenler üzerinde olumsuz etkileri olan tüm sorunları ortadan kaldırmaktır. Buna göre personel güçlendirme yaklaşımı, çalışanın iş tatmini duyduğu, motive olduğu, kendisi ile ilgili ve işine dair kararlara katılımının sağlandığı ve bu sayede işine ve işletmesine bağlılığının gerçekleştirildiği bir örgüt ortamı oluşturmak amacındadır (Demir, 2010, s.5).

2.1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı

Dinamik iş çevresi birçok örgütü, geleneksel yönetim yaklaşımlarını değiştirmeye zorunlu kılmaktadır. Buna bağlı olarak, hızlı değişen teknolojik gelişmeler ve değişen çevrenin gerektirdiği bireysel ihtiyaçlar ile müşteri talepleri yeni yüzyıldaki rekabetçi ortamı oluşturmaktadır. Böylece organizasyonlar yeni yönetim yaklaşımlarına adapte olabilmek için organizasyonun performansını arttırmak ve kaliteli hizmet sağlamakla beraber, yöneticilerinin motivasyonlarını üst düzeyde sağlamalıdır. Organizasyonlar tarafından kullanılan, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından büyük ilgi gören yöntemlerden biri de personel güçlendirme (Samad, 2007, s. 254).

Personel güçlendirme, günümüzdeki anlamıyla 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgüt yapısındaki kademe sayısının ve bürokrasinin azaltılması, hiyerarşinin ve merkezi yönetimin sonlandırılması gibi gelişmelerle proje odaklı ekiplerin bilgi odaklı örgütlere doğru hareketi güçlendirme günümüzdeki manasını şekillendiren mihenk taşları olarak nitelenmektedir (Şimşek, 2004, s. 15-16).

Personel güçlendirme, gücün direkt olarak çalışanlara verilmesi değil, çalışanın işle ilgili bilgisinin ve motivasyonunun güçlendirilmesi ile gücün ortaya çıkarılmasıdır. Personel güçlendirme, çalışanların işin gerekleri hakkında düşünmeleri ve verilen emirleri körü körüne yapmanın ötesine geçmeleri için teşvik edici bir araç olarak görülmektedir (Akbolat, Durmuş & Ünal, 2017, s. 74). Personel güçlendirme, güç ve otoritenin organizasyon içinde dağılımını yapmak ve daha düşük seviyedeki iş görenlerin uygun bir biçimde hareket etmesini sağlamak için tasarlanmış bir dizi yapılar, politikalar ve uygulamalardır (Lin, Wu, & Ling, 2017, s. 413).

Güçlendirme kavramı “güç” kökünden gelmektedir. Güç, bir kişinin başkalarını, istediği yönde davranışa sevk etme yeteneğidir. İlişkisel bir kavram olan güç, daima kişilerarası ilişkileri ifade etmektedir. Başka bir deyişle, başkalarıyla ilişkilendirilmemiş tek bir kişi

için güçlüdür, denilemez. Eğer kişi başkalarını belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, bu durumda o kişiye güçlüdür, denilebilmektedir (Çöl, 2004, s. 1).

Literatüre göre personel güçlendirmenin evrensel olarak tek ve basit bir tanımı bulunmamaktadır (Tak, Mohsin, & Lengler, 2017, s. 45). Personel güçlendirme (empowerment) kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Örneğin Vogt ve Murrell'e göre personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması yolu ile bir organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme sürecidir. Gandz'a göre personel güçlendirme, geleneksel olarak yönetimsel bir ayrıcalık olan karar verme veya onaylama yetkisinin organizasyon çalışanlarına da verilmesini ifade etmektedir. Boven ve Lawler'a göre personel güçlendirme, çalışanların organizasyonun dört girdisini paylaşmalarıdır. Bunlar (Yüksel & Erkutlu, 2003, s. 131);

- Organizasyonun performansına ilişkin bilginin paylaşımı,
- Çalışanların organizasyonun performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,
- Organizasyon performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,
- Organizasyonun yön ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Akçakaya (2010)'nın belirttiği üzere “Personel güçlendirme, örgütsel hedef ve değerlere ulaşabilmek amacıyla, müşteri isteklerinin tatminini sağlamak ve süreci geliştirmek için örgütsel bağlılığı, güveni ve yeteneği olan personelin, iyi tanımlanmış sınırlar içerisinde sahiplik ve sorumluluğu üstlenmesidir” (s. 149).

Personel güçlendirme, çalışana yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesi anlamına gelmektedir, yani çalışan yaptığı işin sahibidir (Akçakaya, 2010, s. 149).

Personel güçlendirmeye psikolojik açıdan bakıldığında, çalışanın güçlendirilmesi, çalışanın görevini gerçekleştirme kabiliyetine güçlü bir şekilde inandığı bir zihin hali ya da yüksek seviyede görev motivasyonu olduğu söylenebilir (Kim & Fernandez, 2017, s. 5).

Günümüzde eskiye oranla çalışanlara “yetki” ve “güç” vermekten daha sık söz edilmektedir. Ancak genellikle bu terimlerle ifade edilmek istenen güç ve rütbedir. Personel güçlendirme kavramı, bunlardan daha kapsamlı ve daha farklı bir uygulamayı içermektedir. Daha önce de bahsedildiği üzere güçlendirme, 1980'lerin başlarında “çalışanların katılımı” anlayışından ortaya çıkmış ve endüstriyel demokrasi fikirlerinin demode olarak görüldüğü bir dönemde geliştirilmiştir. Güçlendirme anlayışı, önemli

ölçüde “verimliliği arttırma” ve “çalışanların hedeflere katılımı” gibi iki amacın bir arada alt kademedeki çalışanlarca benimsenmesine yönelik bir anlayıştır (Şimşek, 2004, s. 15).

Personel güçlendirme düşüncesi, katılımcı yönetim ve personel katkısı teorilerinden meydana gelmiştir. Katılımcı yönetim; çalışanların iş tatminini ve performansını arttırmak için yöneticilerin karar verme gücünü çalışanlarla paylaşması esasına dayanır. İş gören katkısı teorisi ise; iş görenin karar verme yetkisini fazlalaştırmak amacıyla organizasyonel hiyerarşide olabildiğince yüksek düzeyde akıcı güç, bilgi akışı, ödüllendirme ve eğitim öğeleri üzerinde durmaktadır. Son döneme kadar, organizasyon alanında çalışmalar yapan birçok bilim adamı güçlendirmeyi, öz yeterlilik veya özerklik olarak adlandırmıştır. En güncel çalışmalar güçlendirmeyi, daha açık, rasyonel veya denenmiş psikolojik durumların “takım yıldızı” olarak adlandırmaktadır. Güçlendirmenin tanımlanması konusundaki bu karmaşıklık; çoğunlukta güçlendirmenin bireysel boyutu üzerindedir. Yani kişilerin ihtiyacı olan deneyim ya da duygu, çalışanların “güçlendirilmesini” amaçlayan teferruatlı yönetim uygulamalarından çok bireysel bazda etkinliği arttırmak çabalarına yönelmiştir (Şimşek, 2004, s.16).

2.1.1.2. Personel Güçlendirmenin Kapsamı

Personel güçlendirmenin kapsamıyla ilgili olarak birbirine zıt iki bakış açısı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yukarıdan aşağıya “mekanistik”, ikincisi ise, aşağıdan yukarıya yani “organistik” olarak ikiye ayrılmaktadır. Mekanistik yaklaşımda, üst düzey yöneticilerin neredeyse yarısı personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca bu yöneticiler çalışanların sonuçlardan sorumlu tutulmasının gerektiğine inanırlar. Organistik yaklaşımda ise; yöneticiler, personel güçlendirmenin risk alma, gelişme ve değişim olduğunu belirtmektedirler. Personelinin eksikliklerinin olabileceğini ve sonuç olarak cezalandırılmasının gerekli olmayacağını, çalışanları motive ederek, gelişmelerine katkı sağlamak istemektedirler (Gürbüz, 2012, s.12). Aslında, başarılı bir güçlendirme uygulaması mekanistik ve organistik görüş arasında bir tercihte bulunmayı gerektirmemektedir. Yani her ikisinin de birleşimini gerektirmektedir (Hacımustafaoğlu, 2008, s. 8).

Personel güçlendirme, “sorumluluğun dağıtılması”, “katılımcı yönetim” ya da “herhangi bir yönetim tanımı”nın ötesinde bir kavramdır. Personel güçlendirme kişileri daha güçlü kılmaktadır. Güçlü kılmanın içeriği ise, personeli örgüt hiyerarşisi içerisinde ya da maddi

anlamda güçlü kılmak değildir. Kişisel gelişimleri sayesinde, kişileri daha bilgili hale getirme ve özgüvenlerini arttırmalarını sağlama, diğer kişilerle daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini geliştirme ve bireyin çevresini oluşturabilmesini sağlamakla onu güçlü kılmaktadır (Özaksu, 2006, s. 3).

2.1.1.3. Personel Güçlendirmenin Uygulama Nedenleri

Personel güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan gelişmelerin başında, rekabetin artması sebebiyle müşteri memnuniyetinin önem kazanması gelmektedir (Malçok, 2011, s. 45). Ortaya çıkan bu bilinç ve ortam, hızlı ve esnek tepkileri talep etmektedir. Bu nedenle çalışanların işin yapıldığı anda karar vermeleri ve eyleme geçmeleri gerekmektedir. Bir hata yapıldığında ise, yine aynı zamanda geri dönüt alınmalı ve tecrübelerden ders çıkarılmalıdır. Bununla beraber örgütler giderek holografik yapılar olarak tasarlanmaktadır. Bu yaklaşım kişilerin veya birimlerin güçlendirilmeleri gereğini de ortaya çıkarmaktadır. Günümüzün sürekli gelişen teknolojisi bu yaklaşımı mümkün kılmaktadır (Alkan, 2010, s. 9).

Güçlendirmeyi ortaya çıkaran nedenler şu şekilde sıralanabilir (Şen, 2010, s. 19):

- Bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi, organizasyonları orta kademeyi ortadan kaldıracı yönde etkilemiş ve bir yöneticinin tecrübesiyle bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademeler yerine bilgi teknolojisi geçmiştir.
- Rekabetin artması ve artan rekabetin sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması: Sürekli gelişim ve değişim gösteren bir çevrede faaliyette bulunan işletmeler mükemmel müşteri hizmetiyle rakipleri karşısında büyük bir rekabet avantajı elde edebilmektedir. Müşteriler ile birebir ilişki içerisinde olan iş görenler personel güçlendirme uygulamalarıyla onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamada ve ortaya çıkan problemleri çözmede gerekli yetkiye ve kaynaklara sahip olduğu sürece müşterisini ilk defada memnun edebilecektir. Ayrıca, müşteri tatmini sağlamak için ne yapması gerektiğini bilecek ve kendine ait kararları uygulayabilecektir.
- Eğitim seviyeleri ve beklentileri yükselen çalışan yapısı: Gittikçe kültür ve bilgi seviyesi artan bireyler “başkaları tarafından yönetilen bir araç olmak istememektedirler. Hem işletmelerde, hem de kamu kuruluşlarında, sendikalarda ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar basit birer çalışan olmak yerine çalıştıkları organizasyonun yönetimine katılmak, sorumluluk almak ve kendini geliştirmek istemektedirler. Bu durum örgütlerin

yeni yönetim yaklaşımlarına kapılarını açarak, iş görenler ve örgütün sürdürülebilir büyüme sağlaması açısından personel güçlendirmenin uygulanmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

- Bilgi ve insan ögesinin en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirlenmesi: Örgütlerin bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesiyle envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yükte çalışan değişik türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. “Bilgi şirketi” denebilecek bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir. Diğer bir deyişle, iş görenlerin bilgi ve uzmanlığıdır. Modern yönetim örgütlerinin bilgi uzmanlarından oluşması sebebiyle astlık-üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması durumu, personel güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir.
- Örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması: Klasik organizasyonlardaki üst kademeden alt kademeye doğru giden hiyerarşi piramidi ve komuta denetim anlayışı hızlı bir biçimde değişen iş ortamına uyum gösterememektedir. İçinde bulunulan koşullara cevap verememesi sebebiyle, bu anlayış giderek zayıflamakta, hızlı değişimlerle karşı karşıya kalan işletmeler, yapılarında ve işleyişlerinde değişikliklere gitmektedirler. Bu sebeple güçlendirme ihtiyacı, her düzeyde risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim, iş birliği yapma ve kurumsal güvenin öneminin artması gerekmektedir. Böylelikle işletme süreçlerinde yatay yapılanmayla daha hızlı ve esnek çalışan personel tablosu ortaya çıkabilir ve güçlendirmeyle rekabet avantajı sağlayabilir.
- Küreselleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin ortaya çıkmasının organizasyonlarda çalışanların güçlendirilmesini gerektirmesi: Ekonomik ve coğrafi sınırların önemini yitirmesi manasına gelen globalleşmenin ortaya çıkması ile işletmeler hızlı ve sürekli gelişen bir pazarın içinde rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Artık işletmelerin temel hedefi rasyonellik ve verimlilik sağlayarak en üst düzeyde çıktı elde etmek değil, koşulsuz müşteri memnuniyeti sağlamaktır.

2.1.1.4. Personel Güçlendirmenin Önemi

Güçlendirme stratejisiyle hem organizasyon hem de iş görenler birçok fayda sağlamaktadırlar. Organizasyon içinde kendine güvenen ve kendini organizasyonun bir parçası olarak hisseden iş gören daha verimli çalışabilecektir (Biçici, 2013, s. 32). Çevre

koşullarının hızlı bir biçimde değişimine paralel olarak her geçen gün değişen ve zorlaşan rekabet koşulları işletmelerde müşteri memnuniyetinin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bu durum da ancak müşteri isteklerine hızlı cevap verebilme kapasitesi olan işletmelerce gerçekleştirilebilmektedir. Bununla beraber yükselen personel kalitesi ve beklentileri, demokratik anlayışın bütün örgütlerde öneminin artması, personel güçlendirme kavramını işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi bakımından daha önemli bir hale getirmiştir (Seçgin, 2007, s. 11).

Personel güçlendirmeye olan gereksinim yalnızca rekabetten kaynaklanmamakta, bununla beraber iş görenlerin beklentileri de güçlendirme gereksinimini belirlemektedir. Kurum çalışanlarının eğitim ve kültür seviyelerinin artış göstermesi, bütün yetkilerin yöneticide toplandığı merkezi yönetime yönelik memnuniyetsizliği beraberinde getirmektedir. Yapılacak bütün işlerin tam ve kesin olarak belli olduğu, yinelenen görevler için merkezi yönetim yapısı belki uygun olabilir. Fakat böyle bir durum söz konusu olmadığı zaman merkezi yönetim tarzı, bilgi ekonomisinin mühim bir faktörü olan fikirlerin geliştirilmesine ve akışına engel olacaktır (Gürsoy, 2014, s. 9).

Personel güçlendirme yaklaşımı, iş görenleri yalnızca belli bir alandaki görevleri yerine getiren bireyler olarak görmek yerine, çok vasıflı problem çözücüler olarak değerlendirilmekte ve organizasyonlarda da buna yönelik bir yapılanmayı önermektedir. Araştırma sonuçlarına göre personel güçlendirme, işletmelerde verimliliği, iş tatminini ve müşteri memnuniyetini arttıran, yönetici ve iş görenlerin gücünden yararlanmayı sağlayan yeni yönetim stratejilerinden biridir (Aras, 2013, s. 9).

Özetle, organizasyonların dış çevrede gerçekleşen değişikliklere daha kısa bir zamanda uyum sağlayabilmesi ve iş görenlerin iş tatminlerinin artmasına ilaveten organizasyonun verimliliği üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olması nedeniyle personel güçlendirme uygulamaları günümüz dünyasında önemli bir yönetim anlayışı haline dönüşmüştür (Akbulut Mete, 2013, s.12).

2.1.1.5. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi

Modern yönetim anlayışı içinde etkin bir yere sahip olan güçlendirme anlayışı, tarihsel süreci oldukça yeni denebilecek yaklaşımın çerçevesi henüz tam anlamıyla belirlenememiştir (Güneş, 2015, s.35). Personel güçlendirme, yönetim olgusunun yıllar boyunca gelişimi sonucunda ortaya çıkmış bir kavramdır. Teoride temelde McGregor'un X

ve Y teorisinden geldiği bilinmektedir. Fakat kavramın ortaya çıkışıyla ilgili olarak farklı bakış açıları da bulunmaktadır (Hüseyinoğlu, 2011, s. 44).

McGregor'un X teorisindeki otoriter, baskıcı yönetim stili, sıkı kontrol temelindeki yaklaşım biçimine karşılık olarak, Y teorisindeki katılımcı yönetim ile iş görenlerin potansiyellerinin geliştirilmesi ve motivasyonlarını sağlayacak bir çalışma ortamı oluşturulması personel güçlendirme kavramını anımsatmaktadır. Ancak personel güçlendirmenin temellerini, Neo-klasik (davranışsal) yönetim döneminde aramak doğru olacaktır. Katılımcı yönetim kavramı ilk olarak 1930'lu yıllarda Hawthorne araştırmaları kapsamında detaylı bir biçimde tartışılmaya başlanmıştır. Esasında bu kavram, literatürde, 1986 yılında Block tarafından yazılan "Güçlendirilmiş Yönetici" adlı kitapta yer almış, Conger ve Kanungo'nun "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice" (Personel Güçlendirme Süreci: Teori ve Uygulamanın Entegre Edilmesi) adlı makaleleriyle de geniş ölçekli tartışılmaya başlanmıştır. Bazı yazarlar daha da ileri giderek, güçlendirmeyi milenyum yönetim stili olarak görmüşlerdir (Hüseyinoğlu, 2011, s. 44).

1920'li yıllarda Taylor'un ortaya attığı ve çalışanı bir makine gibi gören yönetim yaklaşımı, her ne kadar organizasyonun verimliliği üzerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkardıysa da, iş gücü devri, işe devamsızlık ve işe yabancılaşma gibi çalışanın performansını olumsuz etkileyecek bazı durumların ortaya çıkması nedeniyle ağır eleştirilere hedef olmuştur. 1950'li yıllara gelindiğinde ise insan ilişkileri yaklaşımı ortaya çıkmış ve insana verilen değer artmıştır. Elton Mayo'nun liderliğinde insani ilişkiler okulu, Taylorist görüşü eleştirmiş ve çalışanların kendi kendilerini motive edeceklerini ve sıkı bir denetim olmadan da iyi iş çıkarabileceklerini vurgulamıştır (Mujka, 2011, s. 8-9).

Modern teoriyle ilk kez, örgüt ve çevresi arasında karşılıklı bir etkileşim ve bağımlılık olduğu varsayımı kabul edilmiştir. 1950'lerin başlarıyla 1970'lerin sonlarına kadar yönetim uzmanları fiziksel ürün kalitesi ile ilgilenmişlerdir. Ürün ve üretim süreçlerini iyileştirecek yollar üzerinde yoğunlaşmışlardır. 1980'li yıllar ise, kaliteli hizmet ve insan davranışlarının ilgi görmeye ve önemsenemeye başladığı yıllar olmuştur. Amaç yalnızca yüksek kalitede üretim yapmak ve dış müşterilerin tatminini sağlamak olmayıp, aynı zamanda bu ürün ve hizmetleri gerçekleştiren insanların ellerinden gelen en iyisini yapmalarını sağlamak için teşvik etmek olmuştur. Böylece, işletmeyi meydana getiren insanların kalitesine yatırım yapma gereği doğmuştur (Şimşek, 2004, s. 27).

Gerçek anlamda personel güçlendirmeden 1980'li yılların sonunda bahsedilmeye başlanmıştır. Peters ve Schonberger'in hararetle savundukları personel güçlendirme

kavramıyla ilgili olarak birtakım araştırmalar yapılmaya ve kitaplar basılmaya başlanmıştır. Personel güçlendirme kavramını ilk kez kullananlar arasında 1983'te Harrison ve Kanter, 1985'te Bennis ve Naus, 1986'da Burke ve Neilsen bulunmaktadır. Ancak bu kavram ilk kullanıldığında tam anlamıyla ortak kabul görmüş bir tanımı yoktur. Asıl ününü Block'un yaptığı çalışmalar ile kazanmış ve yeni yönetim biçimi olarak kabul görmüştür (Mujka, 2011, s. 9).

Günümüzün iş dünyasında, müşteriler kraldır ve onların yararı için işletmeler birbiriyle rekabet etmeli ve bu rekabeti kazanmalıdırlar. Bu rekabeti kazanmak için ise gereken esnek organizasyonları çalışanların katılımı ve kendilerini organizasyonlarına ve onun hedeflerine bağlı hissetmeleri iş tatminleri sayesinde, düşük personel devir hızı ise personel güçlendirme sayesinde sağlanacaktır (Seçgin, 2007, s. 13).

2.1.2. Personel Güçlendirmenin Çeşitleri

İş dünyasında başarılı olabilmek için, en alt seviyeden en üst seviyeye her çalışanın bilgi, fikirler, enerji ve yaratıcılığından yararlanmaya ihtiyaç vardır. Bugün, işletmelerin çoğu, iş gücünün en azından bir kısmı için, yetki verme inisiyatifinin bir türünü benimsemiştir. Bu inisiyatifi çatışma ortamı yaratmayacak şekilde personellerine aktarabilen işletmeler, en iyi işletmeler olmuştur. Yaklaşık olarak yirmi yıllık süreç içerisinde personel güçlendirme konusunda iki ana yaklaşımın ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki iş yerinde personel güçlendirici sosyal-yapısal faktörleri göz önünde bulunduran yapısal personel güçlendirme yaklaşımı, ikincisi ise iş görenin psikolojik-motivasyonel yönünü göz önünde bulunduran psikolojik personel güçlendirme yaklaşımıdır (Mujka, 2011, s. 10). Aşağıda bu iki yaklaşımın temel özelliklerine değinilecektir.

2.1.2.1. Yapısal Personel Güçlendirme

Personel güçlendirmeyi, personel dışındaki faktörlerle açıklayan yaklaşım, yapısalcılıktır. Bu yaklaşımda, işletmenin yapısal niteliklerine müdahalede bulunarak personelin davranışlarının iyileştirilmesi hedeflenir. Bu yaklaşımın önemli bir amacı, personelin işyerindeki katılımını sınırlayan, onları pasifliğe ve güçsüzlüğe iten yapısal unsurları tespit edip yeniden düzenlemektir. Personelin güçsüzlükten kurtulması için kaynaklara erişiminin artması ve kendi işiyle alakalı konularda karar alabilmesi gerekir. Bunun için güç, bilgi ve ödüllerin bütün örgüte daha adil bir biçimde dağılabildiği politikaların, süreçlerin,

uygulamaların ve yapıların var edilmesi gerekir. Performansa dayalı ödüllendirme, kararları ortak alma ve bilgi paylaşımını destekleyen düzenlemeler bu konudaki politikalara örnek olarak gösterilebilir (Öztürk, 2010, s. 14).

Yapısal personel güçlendirme, iş ortamının koşullarıyla alakalıdır ve bir organizasyonda davranışı etkileyen yapısal bir belirleyicidir (Meng, Jin, & Guo, 2016, s.104). Yapısal güçlendirme, gücün, gücü elinde tutanlardan daha az güçlü olanlara devredilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Buna göre, personel güçlendirme gücün ve karar verme yetkisinin astlara devredilmesi ve iş görenlere örgüt çıktılarını önemli derecede etkileyebilme yeteneği verme olarak anlaşılmaktadır (Mujka, 2011, s. 11).

Yapısalcı yaklaşıma önemli katkılardan biri Kanter'dan gelmiştir. Kanter'ın görüşüne göre yapısal güç teorisi dört parçadan oluşur: Kanter, sistematik güç faktörlerinin (systemic power factors) etkilediği işle ilişkili güçlendirme yapılarına ulaşmanın (Access to job-related empowerment) iş görenler üzerinde bireysel etki (personal impact) oluşturduğunu ve bunların sonucunda iş etkinliğinin (work effectiveness) arttığını savunur. Ayrıca Kanter iş görenin davranışlarının asıl belirleyicisinin, çalıştıkları örgütün yapısı olduğunu savunur. Bir personelin iş yerinde güçlendirilmiş davranışlar sergilemesinin nedeni, kişiliğinden veya yetiştirilme biçiminden çok, çalıştığı örgütün yapısal niteliklerinin kendisine sağladığı bilgi, destek, kaynak ve fırsat düzeyi ile ilgilidir. Kanter'a göre güç, işlerin halledilmesini sağlama becerisidir. Bu beceriyi insanlara sağlayan, iş yerinde işgal ettikleri pozisyonlardır. Bir pozisyonun kişiye güç sağlama için resmi ve gayri resmi bazı niteliklere sahip olması gerekir. Resmi niteliklerin arasında, pozisyonun örgütteki diğerleri için ne kadar görünür olduğu (görünürlük), görevin yerine getirilmesinde iş görene ne kadar esneklik tanındığı (esneklik) ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için ne kadar merkezi öneme sahip olduğu (merkezilik) sayılabilir. Gayri resmi özellikler arasında ise, üstler, astlar ve akranlarla kurulan işbirliğinin sayısı ve çeşitliliği yer alır. Kanter'a göre, bu resmi ve gayri resmi niteliklere sahip konularda çalışan bireyler, daha çok bilgiye, desteğe, kaynağa ve gelişme fırsatına sahip olurlar. Bunun sonucunda, örgüte daha bağlı, özerkliği ve öz-yeterliği daha yüksek iş görenler olarak görevlerini devam ettirirler. Sonuç olarak, iş görenlerden üstün performans bekleyen bir örgüt, öncelikli olarak onların bilgiye, desteğe, kaynağa ve gelişme fırsatına ulaşımını sağlayacak yapısal düzenlemeleri gerçekleştirmekle yükümlüdür (Öztürk, 2010, s. 14).

Laschinger, Firegan, Shamion ve Wilk, Kanter'ın teorisinden yararlanarak çalışma ortamını güçlü kılan dört ana koşuldun bahsetmektedir. Bunlar (Öztürk, 2010, s. 15);

- Fırsat: Bilgi ve yeteneklerdeki artışı sağlayan durumlar, örgütte gelişmeyi ve canlanmayı sağlayan fırsatlardır. İş görenler kendilerinden beklenen işler için eğitilmelidirler. İş görenlere hizmet içi eğitim fırsatları sağlanmalı ve çalışma ortamında her istendiğinden bilgiye ulaşabilecekleri sistemler kurulmalıdır.
- Bilgi: Örgütsel amaçlar ve değişen örgüt politikaları konusunda çalışanlara bilgi verilmelidir. Yönetici, örgütün amacının ve hedefinin ne olduğunu, örgütün çalışanlardan beklentilerini açıklamalı ve çalışanları yönlendirmelidir.
- Destek: Otomatik karar verme ve risk almaya uygun bir ortam yaratılmalıdır. Takım üyelerinin ihtiyacı olan destekler kendilerine sağlanmalıdır. Çalışanların soru sorma, cevap alabilme, onaylanma, danışmanlık alma, geri bildirim alma, yüreklendirilme ve isteklendirilme gibi ihtiyaçları gereği ölçüsünde karşılanmalıdır.
- Kaynaklar: Çalışanlar işi yapmada gerekli olan kaynaklara rahatça ulaşabilmelidirler. Ayrıca çalışanlar, gerek duydukları kaynaklar için kime, nasıl başvuracaklarını bilmelidirler. Planlanan işler için ayrılan zaman, para ve personel gibi kaynaklar yeterli olmalıdır.

2.1.2.2. Psikolojik Personel Güçlendirme

Psikolojik personel güçlendirmede, yapılanların iş görenler tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanılmıştır. Spreitzer (1995), personel güçlendirme algıları (anlam, yetkinlik, özerklik, etki) ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Psikolojik güçlendirmeyi, güçsüzlüğü besleyen şartların belirlenmesi yoluyla, resmi kurumsal uygulamaların ve yeterlilik bilgisi sağlayan resmi olmayan tekniklerin ortadan kaldırılması yoluyla iş görenlerin öz yeterlilik duygusunu arttırma süreci olarak tanımlamışlardır. Öz yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi, bireysel güçsüzlüğe sebep olan örgütsel faktörler, yönetim tarzı, ödül sistemi gibi faktörlerin indirgenmesi ile mümkündür (Gürbüz, Kumkale, & Oğuzhan, 2013, s. 792). Ayrıca güç kavramına odaklanılarak gücün kontrollü bir biçimde iş görenlere verilmesiyle iş görenler kendi kararlarını kendileri verebilecek ve bu kararları yürütebileceklerdir (Gürbüz, 2012, s. 20).

Thomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo'nun çalışmasından hareketle personel güçlendirmenin çok boyutlu bir kavram olduğu için tek boyutla anlaşılamayacağını belirtmişlerdir. Aynı şekilde Thomas ve Velthouse yönetsel uygulamalar ile psikolojik güçlendirmenin birbirinden ayrılması ve güçlendirme üzerine alternatif perspektiflerin

araştırılması gerektiğini belirtmektedir (Gürbüz, 2012, s. 20). Ayrıca Thomas ve Velthouse güçlendirmeyi motivasyonla ilgili bir kavram olarak ele almışlar, fakat yalnızca öz-yeterlikten ibaret olduğunu varsaymaktan da özellikle kaçınmışlardır. Yazarlar güçlendirme için, iş görenin yaptığı görevdeki rolüne olan yönelim olarak genel bir tanım önermişlerdir. Ve bu yönelim, psikolojik güçlendirme kavramı içine de girmektedir (Öztürk, 2010, s. 16).

Personel güçlendirme, literatürde psikolojik boyutta, Thomas ve Velthouse'un (1990) belirttiği etki, yetkinlik, anlam ve özerklik olarak dört grupta incelenmekte ve bu değişkenler güçlendirme algısını belirlemektedir (Ergun Özler, 2015, s.140). Bu gruplar şu şekilde açıklanabilir:

- Etki: Tüm düzeylerde karar verebilme ve bireylerin işlerini etkileyebildiklerine olan inancını ifade etmektedir (Torun, 2016, s. 157). Çalışan çalıştığı işe yönelik durumlarda etki faktörünü kullanabildiğinde kendini daha güçlü hissetmektedir (Özdemir, 2016, s. 16).
- Yetkinlik: İş görenlerin, görevleri ile ilgili olarak yapmaları gerekenleri başarı ile gerçekleştirmelerini ya da iş ve görev tanımlarında yer alan tüm işleyişleri gereği gibi yerine getirmeleridir (Çağrı Şan, 2017, s. 13-14).
- Özerklik: Bireyin eylemini başlatma ve düzenleme konusunda kendi kaderini tayin etme ya da seçim yapma hissidir (Kim, Lee, & Jang, 2016, s. 1024).
- Anlam: Bireyin inançları, değerleri ve davranışları ile işin rolünün gerektirdikleri arasındaki uyumu içermektedir (Ergun Özler, 2015, s.141). Başka bir deyişle, bir işin rol gereği ihtiyaçları ile kişinin değer ve davranışlarının örtüşme oranı, işin iş gören için taşıdığı anlamdır (Taş, 2017, s. 9).

2.1.3. Personel Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları

Bir organizasyonda personel güçlendirme anlayışının örgüt kültürü içine yerleştirilebilmesi ve takımların güçlendirilmesinde bazı ana unsurlar söz konusudur (Doğan, 2006, s.47). Bunlar; katılım ve karar verme, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, yenilik, ortak hedeflere yöneltme, çalışanları toplum önünde övme, çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim ve geliştirme, açık iletişim ortamı, performansla ilgili geri bildirim yapma, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara ulaşılabilirlik ve takım çalışmasıdır.

2.1.3.1. Katılım ve Karar Verme

Katılım, iş görenlerin karar verme sürecine katılmalarını ifade eder (Kerse, 2013, s. 13). Katılma terimi, söz konusu katılımcıların katılabilecekleri fakat bütün olarak ele geçirmeyecekleri, geçirmemeleri gereken bir faaliyet, süreç veya karar verme sistemiyle ilgilidir. Katılma, tümüyle ya da kendi başına bir amaç değildir. Katılma daha yeterli işlev görebilmek için bir araçtır. Buna rağmen iş görenleri güçlendirmenin egemen olduğu öz yönetim, katılımcıların tamamıyla kendi kontrolleri altında olan, olabilen veya olması gereken bir durumu ifade etmektedir (Demirbilek & Türkan, s. 50).

Bilgi ve hizmet üretimine katılmanın yanı sıra kararlara katılım iş görenler için önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir organizasyon yapısı yerine her zaman ve her seviyede tüm çalışanların katılımına imkân veren bir organizasyon yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımcı bir örgüt iklimi, çalışanda yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu özellikler sayesinde çalışan organizasyonun etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak ve rekabetçi bir çalışma ortamında organizasyonun ayakta kalmasını sağlayacaktır (Karakaş, 2014, s. 88).

Katılımcı yönetimin temel ilkesi, yönetici ve yönetilenlerin beraber karar vermeleridir. Katılımcılık ile iş görenlerin, işin düzenlenmesine doğrudan etkide bulunmaları söz konusudur. Böylece iş görenler, kendi üstleriyle beraber bir derece söz sahibi olarak karar verme gücüne katılmaktadırlar. Günlük uygulamada bu şekilde bir katılım, amaç belirleme, problem çözme, kararlara doğrudan katılım, yeni çalışanların seçimi işlerinde yer alma gibi etkinlikleri içerebilmektedir. Sonuç olarak katılım, iş görenin iş yerinde önemsenme, tanınma ve kendine saygı duyma gibi ihtiyaçlarını karşılayacak çalışma yaşamı kalitesinin geliştirilmesinde etkin rol oynamaktadır (Demirbilek & Türkan, s. 50).

İş görenlerin kararlara katılımının sağlanmasıyla örgütte yaptıkları işleri sahiplenmeleri sağlanarak, daha iyiye nasıl ulaşabilirim düşüncesiyle hareket etmeleri mümkün hale gelmektedir. Örgüt kültürü, karar vericilerin davranışlarını da etkilemektedir. Karar davranışlarını değiştirmek, örgütün kültürünü değiştirmesiyle mümkün olabilmektedir. Personel güçlendirme uygulamaları, büyük ölçüde, bu karar verme ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Ergun Özler, 2015, s. 148).

2.1.3.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Hiyerarşik örgüt yapılarında bilgi, üst kademelerin kontrolünde olup alt kademelere kadar ulaşması, üst kademelerin onayına bağlı olmaktadır. Günümüzün rekabet ortamında müşteri beklentilerinin hızlı bir biçimde karşılanması gerekliliği, bilginin her kademeyle kolaylıkla ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilginin örgüt içerisinde üst kademe ve çalışanlar arasında paylaşılması gerekmektedir. Dolayısıyla personel güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına imkân sağlayan bir enformasyon sisteminin tasarlanması ve yürürlüğe konulmasıdır (Karakaş, 2014, s. 88).

Blanchard, Carlos ve Randolph'a göre, güçlendirilmiş bir çevrede herhangi bir değişikliği gerçekleştirmede bilgi çok büyük bir öneme sahiptir. Fakat katı ve kolayca değişmeyen işletme bürokrasisi bu değişime engel olabilir. İş görenler, işletmenin istediği yönde hareket etmek amacıyla bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticiler ve iş görenler personel güçlendirmenin iyi ve geçerli bir fikir olduğunu düşünseler de, bu fikir üst yönetimin organizasyon için kritik öneme sahip olan bilgileri personel ile paylaşmayı istemediği sürece uygulanıp, başarı elde edemeyecektir. Bilgi paylaşımının güçlü olması durumunda en önemli kazanç ise güvendir. Personele ihtiyaç duydukları bilgiler verilirse, onların yetkilerini kullanma ve iş birliği istekleri geliştirilmiş olacaktır. Bu tür anlayışa sahip olan organizasyonlarda ise, kendi kendini yöneten çalışma gruplarının, verimliliklerini arttırmada ve işlerini yapmada ihtiyaçları olan her türlü bilgi verilecektir. Bu tarz bir yapıda faaliyet gösteren bir çalışma grubuna yönetim tam olarak bilgileri aktarırsa, onlar sorumluluk almaya daha fazla istekli olacak, bu güven ortamı da onları ileriye götürecektir ve yeni fikirler üretmeleri hususunda onları yönlendirecektir (Doğan, 2006, s. 50).

Block "bilgiyi mümkün olduğunca paylaşın" ifadesini kullanmıştır. Birçok yönetici üstten gelen kötü haberleri iş görenlerden saklamanın kendi rollerinin bir parçası olduğunu düşünmektedirler. Ancak bu bilgiler iş görenlerden saklandığında, tıpkı bir ailenin çocuğuna davrandığı gibi hareket edilmiş olacaktır. Bunun aksine, yönetici işletmenin başarısından herkesin sorumlu olduğu fikrini iş görenlere aşılama çalışmalı ve her konudaki bilginin tümünü onlarla paylaşmalıdır. Yönetici, bu bilgileri paylaşarak çalışanlara güvendiğini göstererek ve onların yaptığı işi kendileri gibi görmelerini sağlayacaktır. Ayrıca yöneticinin, iş görenlere performans düzeyleri hakkında bilgiler sunması, onların gelecekteki başarılarını arttırıcı bir etken olacaktır. Randolph, "araştırmaların o anki performans düzeyine ilişkin bilgi sahibi olan iş görenlerin

kendilerine daha zor hedefler belirlediklerini ve bu hedefleri başardıklarında da kendilerine daha yüksek seviyede hedefler belirlediklerini gösterdiğini” belirtmiştir (Arda, 2006, s. 27).

Çalışanlar, örgüt içinde bilgiye ve kaynaklara erişme olanağına sahip olmadıklarında kendilerini güçsüz hissetmektedirler. Eğer çalışanlar kendilerini güçsüz hissediyorlarsa, güçsüzlüğün algılanmasına sebep olan değişkenlerin ortaya çıkarılması, personel güçlendirme uygulamaları açısından büyük bir önem arz etmektedir. Bu durumu ortadan kaldırmak, geliştirilen güçlendirme strateji ve taktikleri, sadece, çalışanlara direkt etkin bilginin sağlanması ile mümkün olmaktadır (Ergun Özler, 2015, s. 149).

2.1.3.3. Sorumluluk

Personel güçlendirmenin temel unsurlarından biri de sorumluluktur. Kelime anlamıyla sorumluluk; bir kişinin, kendisinin ya da başkalarının davranışları için, başka bir kişiye ya da bir yetkiliye hesap verme, bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme mecburiyeti ya da bunun ahlak açısından gerekliliğidir (Seyyar & Öz, 2007, s. 340).

Eğer yönetici personel güçlendirmeyi gerçekleştirecekse, iş görenlere yetki ile beraber sorumluluk da vermelidir. Sorumluluk burada, kurumda “bana/bize güvenebilirsiniz” bakış açısının yerleştirilmesi anlamına gelmektedir. Güçlendirilen takımlar, işletmenin sürekliliğini sağlamak ve üstün performans için gerekli olan seçkin hizmet sağlamaya olanak tanıyan süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu tür sorumluluk, daha esash, anlaşılır ve güçlüdür. Ayrıca, bu tür sorumluluk organizasyonun performansı ve ayakta kalabilmesi için potansiyel sunmaktadır (Doğan, 2006, s. 51).

Literatürde personel güçlendirmenin temelinde sorumlulukların paylaşılması bulunmakta ve personel güçlendirme, yönetim merkezli olmaktan çok takım merkezli yönetimi içeren bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir. Yönetim merkezli yaklaşımda, kararları yöneticiler almakta, astlara iletmekte ve astlarda bunu uygulamaktadırlar. Takım merkezli yönetimde ise, takım sorumlu olmakta ve yönetici danışma, strateji geliştirme gibi konularda rol almaktadır. Sorumluluğun takımlara devredilmesi, iş ilişkilerinin yeni şekillenmesi, iş birliği yapılması ve insan kaynaklarının yetkinin yapısına uyum sağlaması için, merkezileşmemenin bir sonucu olarak güçlendirilmiş personel gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Günümüzde yöneticilerin çoğu, çalışanlarından, daha fazla sorumluluk almalarını istemektedir. Bu, bürokratik örgütlerden, girişimci personeli cesaretlendiren ve

destekleyen örgütlere doğru bir değişimdir. Girişimci personeller olumlu anlamda politiktirler, güçlendirilmiş personeller sözüyle anlatılmak istenen budur (Alkan, 2010, s. 4).

Yönetici, iş görenlerin işletmedeki amaçlarının ne olduğunu ve yaptıkları görevin işletme veya departmanın amaçları ile ne açıdan ilgili olduğunu bildiğinden emin olmalıdır. Örnek verilecek olursa; danışmada bulunan bir memur, kendisini iyi müşteri ilişkilerinin kritik bir unsuru olarak görüyorsa işinin yalnızca telefonlara cevap vermek olduğunu düşünen bir danışma memuruna göre çok daha başarılı olacaktır (Doğan, 2006, s. 52). İş görenlerde sorumluluk duygusunun arttırılması, diğer bireylere karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenen neticeleri gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve elinden gelenin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülür (Sancar, 2012, s. 18-19).

2.1.3.4. Yenilik

Personel güçlendirme yaklaşımı, organizasyonlarda yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir. Çünkü bu yaklaşımda, çalışanlar işlerin yapılmasında karar verme ve yeni fikirler meydana getirme yetkisine sahiptirler. Personel güçlendirme yenilik yapmanın desteklendiği organizasyonlarda daha kolay bir biçimde uygulanmaktadır. Organizasyonlarda yapılan yeniliklerin genel olarak işi yapan iş görenler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bilgiye ulaşma, destek olma ve katılımcı bir organizasyon ortamı yenilikçilik için olması gereken faktörlerdir (Kabak, 2014, s. 30).

Organizasyon içerisinde işi gerçekleştiren kişi, o çalışmanın uzmanı konumundadır. Çalışanlar yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunmalı, ayrıca çalışanların tutumları hakkında çok fazla sorgulayıcı bir yaklaşımda bulunulması sakıncalıdır (Turan, 2016, s. 15).

Yenilik kavramının boyutları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Arda, 2006, s. 23):

- Yenilik kavramında yaratıcılık, değişim, gelişim, risk alma, özgürlük, esneklik ve girişimcilik temel boyutlardır.
- Yenilik hem etkilenme sonucunda, hem de tepki gösterme sonucunda oluşabilir.
- Yenilik bir ilim veya teknoloji değil bir süreçtir.
- Yenilik büyümenin temelinde olup, herkesin işidir.
- Yenilik organizasyonun gelişerek büyümesinin temelini oluşturur.

Yenilikçiliğin destekleyici bir organizasyon ortamında gerçekleşmesi durumundan hareketle, organizasyonun böyle bir yapıda olup olmadığı aşağıda yer alan sorulara verilecek cevaplara göre belirlenebilir (Arda, 2006, s. 24):

- Üst yönetim yenilikleri desteklemeyi taahhüt ediyor mu?
- Organizasyon içerisinde açık bir biçimde paylaşılmış stratejik vizyon duygusu var mı?
- Bu organizasyon içerisinde başarılı bireyler tanınır ve desteklenir mi?
- İletişim verimli bir şekilde gerçekleşiyor mu? İletişim yatay mı, dikey mi ya da çift yönlü mü çalışıyor?
- Organizasyon içerisinde yeniliklerin tanınması ve ödüllendirilmesi yeterli düzeyde mi?
- İş görenlerin yeniliğe yakınlığı nedir? İş görenlerin sorunları tanımlarken ve çözerken kullandığı yollar için resmi mekanizmalar mevcut mu?
- Organizasyonun yapısı yenilikleri destekliyor mu? Yoksa engel mi oluyor?
- Yeni fikirleri destekleyici uygun bir ortam mevcut mu?
- Etkili takım çalışmaları mevcut mu? Takım kurmak hususunda yatırım yapılıyor mu?
- Organizasyon içerisinde öğrenilen bilgileri paylaşımına açacak resmi bir mekanizma mevcut mu? Mevcut ise bu mekanizma nasıl çalışıyor?

2.1.3.5. Ortak Hedeflere Yönelme

İş görenlerin organizasyonu başarıya götürecek çalışmalar yapabilmeleri için öncelikle organizasyonun hedeflerini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler tarafından belirlenen örgüt hedefleri, personele tüm ayrıntılarıyla anlatılmalı ve benimsetilmelidir. İş görenler ne kadar özverili ve istekli olurlarsa olsunlar organizasyonun hedefleri doğrultusunda hareket etmedikleri sürece genel anlamda yararlı olamazlar. Belirlenen hedeflerin yalnızca bireysel anlamda iş görenler tarafından benimsenmesi tam anlamıyla yeterli olmayacaktır. Aynı anda tüm iş görenlerin ortaya çıkan genel hedefin etrafında toplanıp uyum içerisinde birlikte hareket etmeleri gerekmektedir (Öksüz, 2010, s. 28). Güçlendirmede ortak hedeflere yönelme; iş görenleri ortak değerler ve ortak çalışma anlayışı etrafında kaynaştırır, organizasyona bütünlük kazandırır, etkinliği ve verimliliği sağlayan harcı meydana getirir (Yasit, 2014, s. 49).

Personel güçlendirmede, iş görenler ortak hedeflere yöneltilmektedir. Özellikle güçlendirilmiş takımlar, takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yöneltilmektedir. Takımlar, söz konusu hedefler doğrultusunda hareket etmekte

ve hedeflerin gerçekleştirilmesine önemli etkide bulunmaktadır. Eğer ortak bir hedef yoksa güçlendirmeden de bahsedilemeyecektir. Güçlendirilmiş takımlar, bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidirler. Takımları bu öğelerle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek, organizasyonda kaos yaratmaktadır (Doğan, 2006, s. 52).

2.1.3.6. Çalışanları Toplum Önünde Övme

Güçlendirmenin önemli unsurlarından biri de, iş görenleri meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından ötürü övmektir (Kılıç, 2015, s. 49). Çalışanları toplum önünde övme ve yüceltme personel güçlendirmeyi hızlandırıcı ve uygulamayı kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır. Bir bireyin motive edilmesinin en iyi yolu, onu başkalarına tanıtmak, onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Her insan iyi yaptığı işten dolayı fark edilmeyi, göze çarpmayı ve övülmeyi ister. Övgü, kişilerin kendilerine olan güvenini de arttıracaktır (Koç, 2008, s. 14).

Toplum önünde başarısı sebebi ile öne çıkan bireyler, içinde bulunduğu ortamda oluşturduğu katma değeri görmekte ve daha fazla çalışmaktadırlar. Diğerlerine göre daha fazla çalışan birey artık layık olduğu övülmeyi, sevimliyi ve ilgi görmeyi başarısının hediyesi olarak görmeye başlayacaktır (Gürsoy, 2014, s. 26).

2.1.3.7. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama

Seyyar ve Öz'e göre güven; "Bir bireyin, kendisinden zarar gelmeyeceğine ve emanete hıyanet etmeyeceğine dair çevresinin güvenini kazanmış olmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi açısından güvenilirlik, herhangi bir işletme biriminin, belirlenen koşullar altında ve belli bir süreç içinde, istenen fonksiyonlarını hatasız yerine getirebilme yeteneğidir." (Seyyar & Öz, 2007, s. 133).

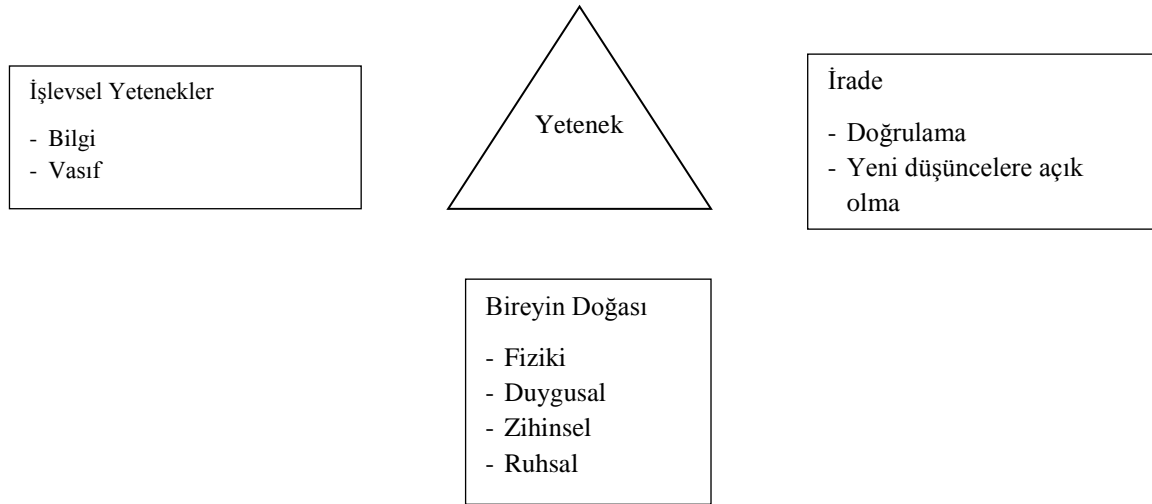
Karşılıklı güven personel güçlendirmede önemli bir unsurdur. Güvenin başlıca unsuru ise etkin iletişimidir. Örneğin organizasyon ile ilgili önemli bilgilerin yönetici tarafından astlardan gizlenmesi, kaynakların tutarsız bir biçimde dağıtılması ve iş görenlerin yönetim tarafından destek görmemeleri güveni zedelemektedir. Güven olmadan, insanlar sıkı bir kontrolden yoksun olarak, bir arada çalışmak istemezler. Bu nedenle yönetici, önemli görev ve yetkileri iş görenlerine devrederek, onlara duyduğu güveni ispatlamalıdır. Özellikle ön hizmet personeli gibi müşteri ile bire bir ilişki içinde olan ve bireysel karar ve davranışları daha fazla göz önünde olan iş görenler için güvenin önemi daha büyüktür (İlisu, 2012, s. 21).

Günümüzdeki işletmelerde yönetime güven, iş görenlerin performansı, işletmeye olan bağlılığı ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Tyler ve Degoe'y'e göre yöneticiler, ona bilgileri paylaşma ya da paylaşmama hususundaki tutumları ile işletmede güvenin oluşturulmasında önemli bir role sahiptirler. İşletme içerisinde güvenin derecesi, yönetimin felsefesine, örgütsel yapı ve faaliyetlere ve iş görenlerin beklentileri hususundaki anlaşmaya bağlıdır. Gilbert ve Tang, örgütsel güven ve örgütsel iletişimin durumu ve doğası arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır ve ayrıca resmi ancak daha da önemlisi gayri resmi yoldan örgütsel iletişim kanallarına girmenin örgütsel güveni arttıracığını da iddia etmişlerdir (Doğan, 2006, s. 53).

2.1.3.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Personel güçlendirme uygulamalarında başarıyı sağlayabilmek için çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilecek yeterli bilgi, yetenek ve donanıma sahip olmaları gerekmektedir. Yeterlilik, iş veya faaliyetler ile ilgili özel bilgilerin geliştirilmesinden daha geniş bir mana ifade etmektedir. Yeterlilik, iş ile ilgili işlevsel yeteneklerin yanı sıra kişinin işletme veya takıma katkı sağlayacak kişisel özelliklere sahip olmasını ve ayrıca irade konusunu da ifade etmektedir (Kabak, 2014, s. 32).

Güçlendirilmiş takım ve takım üyeleri, takım çalışmasının gerektirdiği tüm görevleri gerçekleştirebilmeli, müşterileri ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve sorumluluğunu üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidirler. Bunların tümünü gerçekleştirme, takımı oluşturan kişilerin doğası ve sağlam bir iradenin yanında çok miktarda yetenek gerektirmektedir. Bu zenginlik ve derinlik basit bir yetenek üçgeni ile ifade edilmektedir (Doğan, 2006, s. 55).



Şekil 1. Yetenek üçgeni

Kaynak: Doğan, S. (2006). Personel güçlendirme/rekabette başarının anahtarı. İstanbul: Kare.

Şekil 1’de görülebileceği üzere, şeklin sol kısmında işlevsel yetenekler bulunmaktadır. Yüksekokul, kolej, gece okulu öğrenimi ile teknik ve şirket eğitiminin büyük kısmı bir şeyler yapmak için kimi bilgi ve vasıf karışımları aktarmakta, aşulamakta ve geliştirmektedir. Yetenek üçgeninin alt kısmında takımı meydana getiren kişilerin doğası bulunmaktadır. Kişinin doğası, takımın ne denli canlılığa sahip olduğunu ya da takım kültürünün neye benzediğini ortaya koymaktadır. Takımın güçlendirilmesi, takımın ve takım üyelerinin yüksek ve artan bir motivasyona malik olmasını gerektirmektedir. Güçlendirilen takım zamanla üyelerinin durumunda iyileşmelere neden olan takımdır. Yıllar boyunca en güçlü, en başarılı takımlar, üyelerinin kişisel kimlikleri üzerine inşa edilen, kişisel kimliklere saygı gösteren ve kişisel kimlikleri yücelten takımlardır. Yetenek üçgeninin sağ kısmında ise irade ya da bağlılık gösterilecek ve hizmet edilecek değerlerin seçilmesi karşımıza çıkmaktadır. İrade ögesi de iki boyuta sahiptir: doğrulama ve yeni düşüncelere açık olma. Doğrulama iradesi misyonun, amacın, güç ve hizmetin bir bileşiminin takım dışına aktarılmasıdır. Organizasyon ya da takım için teşvik edici misyon ve vizyon yaratma, takım üyelerini ortak bir irade meydana getirme yönünde cezpl edici ve zorlayıcı bir faktör olacaktır. Yeni düşüncelere açık olma, başkalarının ihtiyaçlarını dinlemeye, yeni fikirlere açık olmaya ve sürekli öğrenmeye hevesli olmayı beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak, güçlendirilmiş bir işletmede iş görenlerin yukarıda söz edilen yeteneklere ve yeterliliklere de sahip olmaları gerekmektedir (Doğan, 2006, s. 56).

2.1.3.9. Eğitim ve Geliştirme

Personel eğitimi, iş görenlerin ve oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri veya ileride yüklenecekleri görevleri etkin bir biçimde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, tutum ve davranış, alışkanlık ve anlayışlarında pozitif değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eylemlerin tümü olarak tanımlanabilir. Geliştirme ise, kişinin yaptığı işi ve örgütü kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlamaktadır. İş görenin işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylelikle işini daha verimli bir biçimde yapabilmesi geliştirmenin hedefidir. Dolayısıyla eğitim, geliştirmeye temel oluşturmaktadır (Demirbilek & Türkan, 2008, s. 53).

Personel güçlendirme uygulamalarından başarılı sonuç alınabilmesi için çalışanların yetki ve sorumluluklarının bilincine varması ve kendini geliştirmesi için işletmelerin faaliyet alanlarına göre eğitim programları hazırlaması gerekmektedir. Çalışan yetki ve sorumluluğunu devir almadan önce belli bir eğitimden geçmemişse, o çalışandan yeterli verim alınmaz. Hizmet içi eğitim ile verimliliği yükseltmek, çalışanları motive etmek, personelin dikey ilerlemesini sağlayabilmek, çalışma ortamında dinamizm sağlamak ve yöneticilerin denetim ve görev yüklerini asgari düzeye indirmek amaçlanmaktadır. Eğitim, organizasyon için kısa dönemde maliyetli gibi görünse de, uzun vadede düşünüldüğünde kalifiye iş gücü ve yüksek düzeyde verim sağlama anlamında aslında bir yatırımdır. Çünkü güçlendirilmek istenen personele kendini geliştirebilecek eğitim olanağının sağlanması ile kişi işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olacak, aynı zamanda kendine olan güvenini arttıracaktır. Böylelikle kişiler sürekli öğrenen ve yeni talepleri karşılamak için yeni beceriler geliştiren kişiler olacaktır (Şen, 2010, s. 38).

İş gücü kaynağının geliştirilmesi etkinliklerinin ilk ve öncelikli amacı, kişilere beyinlerini ve zihinsel yeteneklerini tanıtmak, onu kullanma becerilerini geliştirmek olmalıdır. Eğitilen, sürekli bilgiyi arayan ve becerilerini geliştiren ve bunu organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanan çalışan güçlendirilmiş personeldir. Eğitim ile organizasyonda açık bir iletişim sağlanacak; kim, hangi sorumluluğu, neden yüklenmelidir sorularına cevap bulunacaktır (Gülcan, 2007, s. 221).

2.1.3.10. Açık İletişim Ortamı

İletişim, bireylerin fizyolojik ve sosyal ihtiyaçları sonucu ortaya çıkan sosyal bir süreç anlamına gelmektedir. İletişim insan davranışları neticesinde gerçekleşen, belli kalıplara bağlı olmayan, dinamik bir kavramdır (Balkan Akan, Ünsar, & Oğuzhan, 2017, s. 33). Bilgi güçtür ve bilgi olmadan çalışanlar istenilen seviyeye ulaşamaz. Fakat personel güçlendirmede bu bilgilerin nasıl iletildiği de önem kazanmaktadır. Yöneticinin çalışanların organizasyonun amaç ve hedeflerini, plan ve yöntemlerini bildiğinden emin olması gerekmektedir. Yönetici periyodik toplantılarla, işletme çalışanlarını her türlü değişiklikten haberdar etmelidir (Şen, 2010, s. 38). İş görenler örgütsel hedeflerle ilgili daha fazla bilgiye sahip oldukları zaman, gereksinimleri ve hedefleri daha iyi anlayabilirler. Bu da çalışanların işlerini daha etkin bir biçimde tamamlamalarını sağlar (Chang & Liu, 2008, s. 1447).

Açık iletişim, ancak bireylerin korkmama ya da çekinmemeleriyle sağlanabilir. Bu durum aynı zamanda katılımcı ve destekleyici önderlik tarzı için geçerlidir. Ayrıca bilginin yalnızca yukarıdan aşağıya gelmediği durumlar da olabilir. Bu gibi durumlar için yönetici konumundaki kişilerin, iletişim kanallarının açık olduğunu iş görenlere hissettirmesi ve buna uygun bir ortam yaratması gerekmektedir (Özaksu, 2006, s. 26).

Sağlıklı bir organizasyon yapısı, organizasyonun özümlediği iletişim yapısı ile ilgilidir. İletişim, çalışanlar ve organizasyon arasındaki davranışların değiştirilmesine yönelik harekete geçirilmesini sağlar. Açık iletişim bireylere değer vererek organizasyondaki çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlar. Kendileriyle iletişim kurulan çalışanlar, diğer çalışanlardan daha iyi organizasyon içi ilişkilere sahip olurlar ve kendi sorunlarına daha hızlı bir biçimde çözümler üretebilirler. İletişime organizasyonun bütün kademelerinde değer verilerek tüm organizasyonun uyum içinde hareket edebilmesi sağlanabilir. Organizasyon içerisinde oluşturulan etkili iletişim sayesinde çalışanlar güçlendirilmiş olur. Personel güçlendirme ve iletişimin uyumlu bir çift halinde olması, organizasyon içerisindeki çalışanların ortak bir zihne sahip olmalarını sağlayarak organizasyon verimliliği ve performansını artırır (Kabak, 2014, s. 34).

2.1.3.11. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma

Modern yönetimin en belirgin unsurlarından biri iletişimidir. İletişimin en belirgin unsurlarından biri ise geri bildirimdir. Alıcı almış olduğu iletiyi cevaplandırmak üzere bir

mesaj hazırlayıp bunu kaynağa iletir. Buna geri bildirim denir. Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde göz önüne alınması gereken ana unsurlardan biri de geri bildirim aracılığıyla iş görenlerin motive edilmesidir (Gürcü, 2014, s. 14-15). Personel güçlendirme, iş görenlere belirli yetki ve sorumlulukların devrini gerçekleştirip, bu çerçevede iş görenlere kendilerini yönetme imkânı sağlayan ancak belirli sürelerle performansını da ölçmeyi gerekli kılan bir uygulamadır (Kabak, 2014, s. 34).

Performans amaca yönelik tespit edilmiş standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve hedefe yaklaşma düzeyi olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme ise, bu düzeyin tespit edilmesidir. Performans değerlendirme, sürekli başarı yönünde iş görenleri isteklendirerek eksik yönlerinin hazırlanmasını, adil bir ödül sisteminin kurulmasını, yönetici ve iş görenler arasındaki etkileşimin güçlenmesini, insan kaynaklarının hizmet içi gereksiniminin belirlenmesini sağlayarak insan kaynaklarını geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır (Karahana, 2009, s. 99).

Ayrıca değerlendirme sürecinin sonunda iş görenlerin geçmişteki performanslarıyla ilgili veriler elde edilir. Bu veriler, iş görenlerin performanslarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu test etmede ve iş görenlerin geliştirilmeleri ile ilgili faaliyetlerde yöneticilere yardımcı olur. Ek olarak işletmenin hedefleri ile iş görenlerin hedefleri arasındaki uyumun yakalanmasına da katkı sağlar (Kabak, 2014, s.34).

Güçlendirilmiş personeller, işlerini, işlerinin nasıl yapıldığını ve çıktısının kalitesini denetleyebilir (Ugboro & Obeng, 2000, s.252). Güçlendirilmiş personelle ilgili performans değerlendirmede, çalışanların performansı hakkında kendisine bilgi verilmesi ve etkin bir şekilde çalışanların hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması da gerekmektedir (Akçakaya, 2010, s.158).

2.1.3.12. Çalışma Ortamında Esneklik

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan hızlı değişim organizasyonların iç ve dış çevre faktörlerinin özelliklerini, beklentilerini yakından etkilemektedir. Bu sebeple değişime hızlı cevap verebilmek için organizasyonlarda esnek bir yapı oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Giderler Atalay, 2009, s.25).

Çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen biçimde değil, farklı yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneğidir. Bu da, çalışanların iş hayatının kalitesinin iyileştirilmesi, kendi kararlarını kendilerinin verebilmesi yeteneğinin

arttırılmasıdır. Böylece, güçlendirilmiş personeller aşağıdaki durumları gerçekleştirerek esnek bir çalışma ortamı sağlayabilmektedirler (Doğan, 2006, s. 60):

- Kişinin işten kendisine boş zaman yaratabilmesi,
- Yapılan işlerin günlük yapılma düzenini etkileyebilmesi ve değiştirebilmesi,
- Kendi yaptığı işi değiştirebilmesi,
- Çalışma biriminden ayrılabilmesi.

Yöneticiler, çalışanların yeteneklerinin gelişmesi için çeşitli eğitim ve geliştirme faaliyetlerine başvurarak personel güçlendirmenin başarılı bir biçimde uygulanmasını sağlayabilirler (Kabak, 2014, s. 35).

2.1.3.13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

Birçok işletmede kaynaklara ulaşılabilirlik, üst yönetimde yer alan personel tarafından kontrol edilebilmektedir. Personel güçlendirme başarılı bir biçimde uygulandıysa, bu kontroller kalkacak ve kaynaklar güçlendirilmiş personelin kontrolüne geçecektir. Kaynaklar; parasal fonlar, iş görenleri desteklemeye yönelik kaynaklar veya uzman kişiler olabilmektedir (İlisu, 2012, s. 23). Bazı araştırmalar, uygun seviyede eğitim alan iş görenlere ve yöneticilere, iyileştirme yapmak için ihtiyaç duydukları kaynakların kontrolünün verilmesinin personelin güçlendirilmesi için önemli bir unsur olduğunu ortaya koymuştur (Akkaya, 2017, s. 61).

Tipik olarak, kaynaklara ulaşmayı sınırlandırmak, personelin bunları kötüye kullanımını olanaksız kılmak içindir. Bununla beraber, maliyetler ve bunların alt düzeylerde kullanımının etkileri konusunda iş görenlere bilgi verilirse onlar da bu durumu kötüye kullanmayacaklardır (Doğan, 2006, s.61).

2.1.3.14. Takım Çalışması

Takım çalışması, her alanda gittikçe önemi artan kaynaklardan biri olmakla beraber, insan kaynağını güçlendirmek için de önemli bir yere sahiptir. Takım çalışması, iş görenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi ile onların faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını belirlemelerini temel almaktadır. Takım çalışmasına dayalı bir işletmede, yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin bütün çalışanlar tarafından

paylaşılması, performansın yönetim tarafından değil, çalışanlar tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir (Kodan, 2013, s. 23).

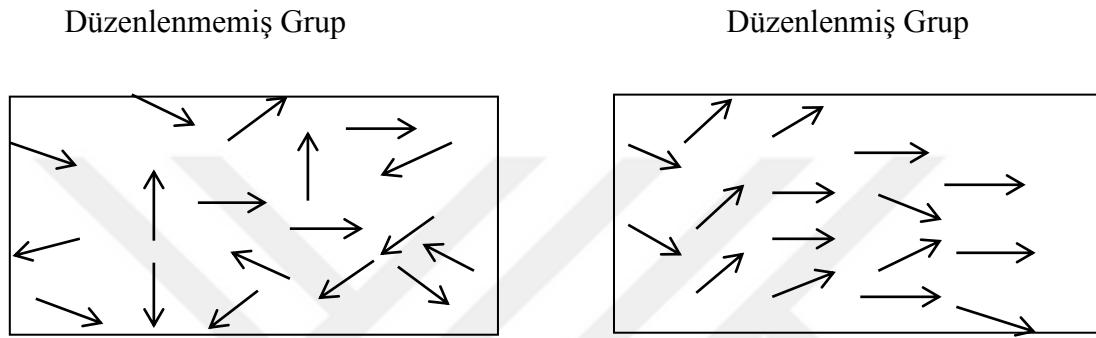
Takımlar bir amaç etrafında birleşirler ve uyumlu bir biçimde çalışma ihtiyacı hissederler. Etkili takımlar, kendilerine verilen yön doğrultusunda amaçları geliştirmek için, fazla gayret ve zaman harcarlar. Bunun tam tersi olarak, başarısız takımlar ise nadiren ortak bir amaç etrafında birleşirler. Takım üyelerinin tümü, organizasyonun tüm amaçlarının ve bu amaçların gerçekleştirileceği örgütsel yapının farkında olmalıdırlar. Başarılı takım çalışmasının bir diğer özelliği ise, bütün üyelerin, herkesin elinden gelen bütün gayreti gösterdiğine inanmasıdır. Takım üyeleri, bütün üyelerin aynı yönde hareket ettiğine inanmak isterler, açık bir iletişimde bulunarak, birbirlerini anlamaya çalışmaktadırlar (İlisu, 2012, s. 20).

Takımlar, ancak fazla sayıda otorite ve sorumluluk alırlarsa takım sayılabileceklerdir. Yöneticiler, personel güçlendirmede takımlar oluşturmalı, oluşturdukları bu takımları kullanmalı ve takım üyelerine örgütsel amaçları yerine getirmede sorumluluklar vermelidirler. Bu sebeple yöneticilerin, işletmelerin geleneksel yapılarını daha esnek hale getirerek, işlevsel faaliyetlerle uyum sağlama açısından bu yapıları değiştirmeleri gerekir (Beşyaprak, 2012, s. 15).

Takım çalışmasında en fazla kullanılan formlardan biri, proje takımları oluşturmaktadır. Proje takımlarıyla da Matriks Organizasyonlarda karşılaşılabilir. Matriks (proje) organizasyonu, sıradan olmayan ve sık sık değişen farklı disiplin mensuplarını bir araya getiren bir yapıdır. Matriks yapı, proje türü görevlerin birbirinden farklı kişilerin çalışmasına ihtiyaç göstermesi, yani takımlar oluşturulması ihtiyacı ile meydana gelmiş bir yapıdır. Görev tamamlanınca proje takımı sona ermekte ve takım üyeleri yeni bir göreve atanmaktadırlar. Bir proje takımı da ancak, amaç açık bir biçimde ortaya konmuşsa, üyelerin görev ve sorumlulukları doğru bir şekilde tanımlanmışsa ve dikkatli bir şekilde seçilmiş üyelerden oluşmuşsa etkili olabilecektir (Doğan, 2006, s. 61).

Her grup takım olarak değerlendirilemez. Bir grubun performansı, takım üyelerinin bireysel olarak performanslarının fonksiyonuna eşittir. Bireysel amaçlar ve sorumluluklar oldukça önemlidir. Grup üyeleri, sonuçların kendi amaçlarını aşan bölümünden mesul tutulamazlar. Takımlar, gruplardan bireysel ve karşılıklı sorumlulukların ikisini beraber gerçekleştirme açısından esaslı olarak ayrılmaktadırlar. Yani hem takımdaki kişilerin hem de takımın ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi önem kazanmaktadır (Doğan, 2006, s. 62).

Takım yapılanma süreci bir iş birliğini belirtmektedir. Takım üyelerinin birlikte çalışmaları önemlidir. Sinerjik bir takım olarak, biz takımımıza neler oluşturabiliriz düşüncesi önem kazanmaktadır. Yapılandırma süreci boyunca takım etkinliğinin değerlendirilmesi ve alınacak kararlarla gelecekte bu etkinliğin artırılması ve sürdürülmesinde nelere ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi vb. hususlarda takım üyelerinden katılımcılık beklenir (Şimşek, 2004, s. 80).



Şekil 2. Düzenlenmiş ve düzenlenmemiş takımlar arasındaki fark

Kaynak: Şimşek, N. (2004). *Personel güçlendirme ve Türk sigorta sektöründe bir uygulama*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Düzenlenmemiş grup, tümü farklı yönlerde kendi isteklerine göre davranan ve çabaları diğer üyelerin çabalarını boşa çıkartan, üyelerden meydana gelmektedir. Düzenlenmiş takımda, takım üyeleri genel bir misyonu, vizyonu, değerleri ve hedefleri paylaşırlar. Durumu kendi algılarıyla farklıdır ve tümü kesin olarak aynı doğrultuda hareket edemezler. Ancak tamamıyla genel bir doğrultuda düzenlenmiş enerji harcarlar ve takım bu yönde güçlü bir dürtü gerçekleştirebilmektedir. Bu durum güçlendirme için bir gerekliliktir (Şimşek, 2004, s. 80).

2.1.4. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Personel güçlendirme ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde, motivasyon, iş zenginleştirme, yetki devri ve katılım kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin bu kavramlardan farkı, anlam bakımından daha geniş ve kapsamlı oluşu ve uygulamaya konmasının diğerleri kadar basit olmamasıdır (Alkan, 2010, s. 21).

2.1.4.1. Motivasyon

Bireyi, bir hedefle bağlantılı olarak, belli biçimlerde davranmaya-düşünmeye sevk eden durum veya sürece motivasyon denir (Seyyar & Öz, 2007, s. 268). Motivasyonun temelinde personelin performansını yükseltmek için uygun koşul ve ortamların oluşturulması yatar. Personel güçlendirme kavramında kontrol personeldedir ve örgütün temel amacı personelin kendini gerçekleştirme ve bunun sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gereken kararları almasıdır. Personeli motive edebilmek için çeşitli özendirme araçlarına gereksinim duyulmaktadır. Bu araçlar içinde gelir, güvenlik, terfi, daha cazip iş, statü kazanma, bireysel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adaletli olma ve sürekli disiplin yer almaktadır (Akçakaya, 2010, s. 152-153). Motivasyonda da personel güçlendirmede de bireye enerji vermek ya da belirli bir hedef doğrultusunda harekete geçirmek mevcuttur. Ayrıca, personel güçlendirmenin psikolojik boyutları olan etki, anlamlılık, otonomi ve yetkinlik bireyin içsel motivasyonunu arttıran birer unsur olarak değerlendirilebilir. Bu açılardan bakıldığında güçlendirme ve motivasyon kavramları birbirleriyle yakından ilişkili kavramlar olmakla birlikte personel güçlendirme motivasyonunun bizzat kendisi değil, motive olmaya neden olan bir araç gibi görülmelidir (Torun, 2016, s. 169).

Motivasyon ile güçlendirme kavramlarının hareket noktaları birbirinden farklıdır. Motivasyonun hareket noktası, “komuta ve kontrol” iken, cevabını aradığı soru ise “çalışanlara ne vermeliyiz ya da ne yapmalıyız ki işletme için faydalı sayılabilecek biçimde hareket etsin?”dir. Amaç, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmede ise hareket noktası “personelin kendini yetiştirme ve geliştirmesine bağlı olarak yaptığı işte başarılı olması ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?” sorusudur. Bu yaklaşım ise iş görenlere geleneksel personel yönetimi bakış açısından değil de stratejik insan kaynakları bakış açısıyla yaklaşmak anlamına gelir (Alkan, 2010, s. 24).

2.1.4.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, iş görenlerin kendi işi üzerindeki karar ve denetim etkinliğinin artırılmasıdır (Karaçelebi, 2016, s. 20). Burada çalışanlara yaptıkları işi planlama, organize etme, koordine etme ve denetleme fonksiyonlarına ilişkin yönetsel güçler verilmesi söz konusudur. Böylece çalışanların sorumluluk seviyeleri, dolayısıyla üretim sürecindeki etkileri artırılmış olmaktadır. Diğer bir deyişle iş zenginleştirme, çalışanlara

yalnızca daha fazla iş vermek değil, onlara aynı zamanda daha fazla bağımsızlık ve sorumluluk vermektir. Ayrıca iş zenginleştirmede çalışanın sorumluluğuna eklenen ya da devredilen faaliyetler bütünüyle yönetsel faaliyetlerdir. Böylece çalışan işini yaparken bir yönetici gibi düşünür ve hareket eder. Amaç, çalışanların geliştirilmesi, kendini işine adanması ve işini severek yapmasını sağlamaktır (Koç & Topaloğlu, 2010, s. 266).

Güçlendirme ve iş zenginleştirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için iki kavramın da işletmelerde yönetim şekli olarak yer alması gerekmektedir. Çünkü çalışana görevleriyle ilgili ve görevleri dışında diğer faaliyet alanlarıyla ilgili karar verme yetkisi verilmediği sürece, çalışan sorun çözmede yetersiz kalabilir ve doğru fikirler ortaya çıkaramayabilir. Bu nedenle, çalışanın işletmedeki faaliyet alanlarına hâkim olması gerekmektedir ve güçlendirme için iş zenginleştirme, iş zenginleştirme için de güçlendirme uygulamalarının birbirlerinden ayrı olmaması gerektiği görülmektedir (Çavuşoğlu, 2016, s. 11).

İş zenginleştirme, bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine karşın, güçlendirmeden farklıdır. Güçlendirme çalışanların sağlanan koşulları kişisel olarak algılama şekillerine odaklanırken, iş zenginleştirmede kişilerden çok işin kendisi ve özelliklerine odaklanılmaktadır. Güçlendirmede, çalışanların kendi işlerini ve çalışma koşullarını biçimlendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede, çalışanlar, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar bile, bu durum işlerini veya çalışma koşullarını değiştirmeyi içermez. Buna ek olarak, yaptıkları iş örgütsel seviyede zenginleştirilmemiş olsa bile, çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler (Akçakaya, 2010, s. 154).

2.1.4.3. Yetki Devri

Yetki, çeşitli kademelerde belirlenen amaçların yerine getirilmesi için belirli görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme hakkı olarak tanımlanabilir. Buna bağlı olarak yetki devri ise bir yöneticinin kendi işini yapması hususunda asta yetki vermesi anlamına gelmektedir. Yetki devri, belirli işlevleri yerine getirmesi için bir başkasına formel yetki ve buna bağlı olarak sorumluluk vermektir. Yetkinin belirli bir bölümünün devredilmesi, ondan vazgeçildiği anlamına gelmemektedir. Yönetici yine temel yetkileri elinde bulundurmaktadır. Astların sahip olduğu şey, belli sınırlar içerisinde davranabilme özgürlüğüdür. Yetki devri, üstlerle astların uyum içerisinde çalışmasını sağlamaktadır.

Ayrıca yetki devri, astların yetişmesine de fırsat tanımaktadır (Tengilimoğlu & Tutar, 2009, s. 102-104).

Yetki devri kavramının varlığı ve bu kavramın kullanılması örgütsel performansın artırılmasında etkilidir. Ayrıca çalışanların motivasyonlarının artırılması ve ilişkilerinin olumlulaştırılmasında yetki devri önemli yönetsel uygulamalardandır. Çalışanların yetenek ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılması, hem çalışanın kendisini değerli hissetmesini hem de organizasyon faaliyetlerinin etkinliği açısından önemli bir durumdur. Öte yandan gerektiğinde ve yeterince yetki devri yapılması yöneticinin, hem her iş ve olayla ayrıntılı uğraşmaktan kurtulmasını hem de astlarını daha etkin kullanmasını sağlamaktadır (Koç & Topaloğlu, 2010, s. 214).

Personel güçlendirme, yetki devrinin bir uzantısı olarak anlaşılabilir. Ancak güçlendirme yetki devrinden daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Yetki devrinde lider, işin sonucunda sorumlu olarak, kendine ait olan hakkı, daha iyi bir sonuç alabileceğini varsayarak veya gerekli gördüğü için astlarına devreder. Personel güçlendirmede esas olan ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı olan tutumunu değiştirmek; yani kişiyi işin sahibi haline getirmektir (Akçakaya, 2010, s. 151). Bazı yöneticiler güçlendirmeyi yetki devri olarak algılamaktadırlar. Ancak personel güçlendirmede, karar verme yetkisine sahip olan kişi yaptığı işle ilgili uzman olduğundan yaptığı işle alakalı kararlar bu kişiye aittir. Güçlendirilmiş çalışanlar için yetki devri söz konusu değildir. Çünkü yetki zaten işi yapan kişidedir. Bu durum güçlendirme ile yetki devrinin en önemli farklılığını ortaya koymaktadır (Koçak, 2013, s. 44).

2.1.4.4. Katılım

Katılım, bir kararın oluşturulması, olgunlaştırılması, alınması ve uygulanması aşamalarından birine, birkaçına ya da bütününe, o karardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek bireylerin güçleri oranında katkıda bulunmasıdır (Seyyar & Öz, 2007, s. 236).

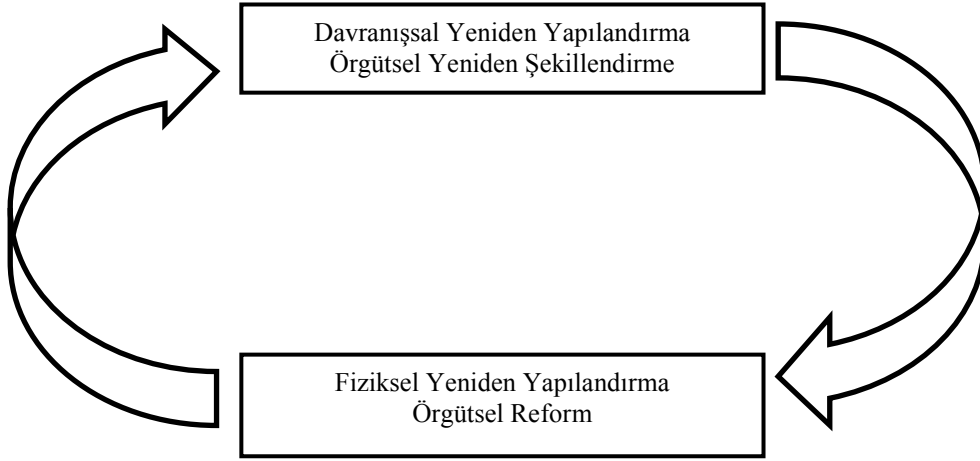
Katılım, personel güçlendirmenin ön koşullarından birisidir, fakat kendisi değildir. İş görenlerin karar verme sürecine katılma istek ve becerileri ile organizasyonun katılımı teşvik ve hazmedebilme seviyesini belirleyecektir. Yani, katılım fonksiyonun iki ana değişkeni iş gören ve organizasyondur. Personel güçlendirmede iş görenlerin özellikle kendi işleriyle ilgili kararlara aktif olarak katılmaları ve organizasyonun bunu

kabullenebilmesi durumu söz konusudur. Fakat güçlendirmede katılımın bir ileri aşamasına geçilerek kararların uygulamaya dökülüşü esnasında da iş görenin aktif görev alması söz konusudur. Bu bağlamda güçlendirmenin esasında “güçlendirilmiş personel” ve “güçlendirilmiş organizasyon” olguları yatmaktadır. Bu iki ögenin birlikte olmaması durumunda gerçek anlamda güçlendirmeden söz edilemez (Öksüz, 2010, s. 25). Yapılan araştırmalar, çalışanların büyük çoğunluğunun örgüt performansını ve kalitesini artırma konusunda kişisel sorumluluk almak istediklerini göstermektedir. Ancak bu noktada, bürokrasinin azaltılması ve iş görenlere inisiyatif hakkı verilmesi gerekir (Çelebi, 2009, s. 14).

2.1.5. Personel Güçlendirme Süreci

Örgütler, iç veya dış gelişmeler ile değişime zorlanmaktadır. Bu değişim ise yeni bir stratejinin ve kültürün oluşturulmasını gerektirir. Diğer bir deyişle, örgütün yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Yeni örgüt yapısının temellerini oluşturan şey, örgüt stratejisinin ve kültürünün yeniden tanımlanmasıdır. Personelin güçlendirilmesi, örgüt genelinde bir değişimin gerçekleştirilmesini, maliyet, kalite, hizmet ve sürat gibi önemli performans ölçütlerinde gelişmeler sağlayabilmek için iş süreçlerinin temelden tekrar düşünülmesi ve radikal şekilde yeniden tasarlanmasını gerektirir. Bu bağlamda, örgütteki roller, yapı, ilişkiler ve süreçler, personel güçlendirmeden beklenen sonuçlara uygun olacak şekilde belirlenmeli ve dönüştürülmelidir. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi için, örgüt vizyonunun, stratejilerinin, amaçlarının, misyonunun ve kültürünün personel güçlendirmeyi destekleyici yönde yeniden tanımlanması ve paylaşılması sürecine gidilmelidir. Bunu başarıyla gerçekleştirebilmek için ise örgütün doğru teşhis edilmesi gerekir (Şimşek, 2004, s. 41).

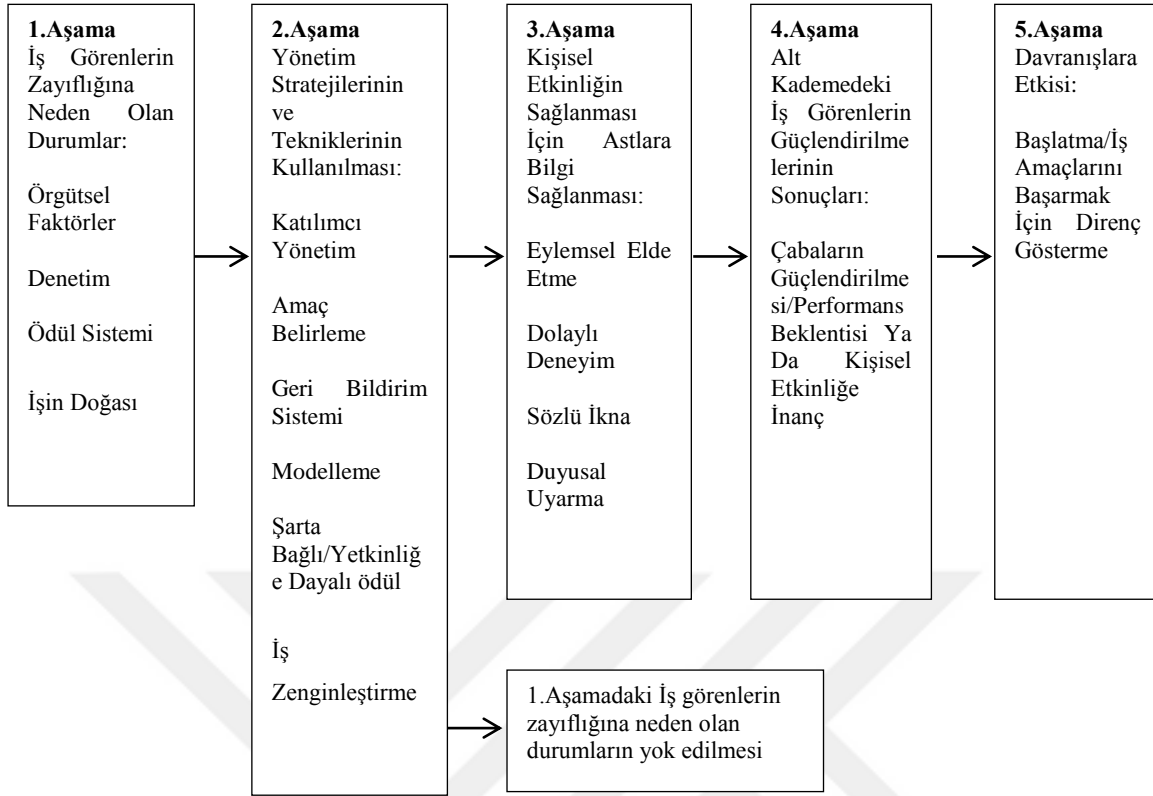
Şekil 3’de görüldüğü üzere personel güçlendirme ve insan kaynakları yönetimi, örgütün nasıl oluşturulacağı konusuna değil, işin nasıl yapılacağı konusuna odaklanır. Yani fiziksel manada bir değişiklik yaratmaz; ancak yönetsel faaliyetleri yerleştirmek, personeli bilgilendirmek ve örgütün kurallarının oluşturulmasında kullanılabilir. Bu, işletmenin örgüt yapısında da mühim farklılıklar ortaya çıkarılabilir (Şimşek, 2004, s. 41).



Şekil 3. Örgütsel yeniden yapılandırma

Kaynak: Şimşek, N. (2004). *Personel güçlendirme ve Türk sigorta sektöründe bir uygulama*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Alt kademedeki çalışanların güçlendirilmesi ihtiyacı, alt kademedeki memur ve amirlerin kendilerini güçsüz hissettikleri anda ciddi bir hal alır. Bu sebeple işletmelerde alt kademelerde çalışan personelin güçsüzlük hissine neden olan durumların belirlenmesi önemlidir. Bu durumlar belirlendiği zaman, güçsüzlüğe neden olan bu koşulların ortadan kaldırılması için güçlendirme stratejileri ve taktikleri kullanılabilir. Fakat güçsüzlüğe neden olan dış koşulları ortadan kaldırmak her zaman mümkün değildir. Alt kademedeki çalışanlara strateji ve taktiklerde doğrudan kişisel etkililik bilgisi verilmez ise alt kademedeki çalışanların güçlendirilmesi yeterli derecede olmayacaktır. Bandura, alt kademedeki çalışanların personel etkililikleri açısından doğrudan bilgi alabilecekleri birkaç kaynak önermiştir. Bu kaynaklar, personel güçlendirme stratejilerini geliştirmede kullanılmalıdır. Bu açıdan düşünülürse, personel güçlendirme; güçlendirmeyi tecrübe eden çalışanların psikolojik durumunu, güçlendirme ihtiyacını doğuran nedenleri ve güçlendirmenin davranışsal sonuçlarını kapsayan beş aşamalı bir şekilde incelenecektir. Bu beş aşama şu şekildedir (Kabak, 2014, s. 24):



Şekil 4. Personel güçlendirme süreçleri

Kaynak: Kabak, A. (2014). İşletmelerde personel güçlendirme ve Denizli’de bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Birinci aşama, alt kademedeki çalışanların kendi aralarında güçsüzlük hissi duymalarına neden olan etkenler, işletme içindeki şartlarla ilgilidir. Bu şartlar içerisinde örgütsel faktörler olarak; işletme içindeki önemli değişim ve geçişleri, plansız girişimleri, iletişim zayıflığını, kişisel olmayan bürokratik iklimi, merkeze dayalı işletme kaynaklarını sıralayabiliriz. Denetleme stilinden kaynaklanan güçsüzlük nedenlerini ise otoriter yönetim stili, negatif bakış açısı, hareket ve sonuçlar için gerekçe eksikliği olarak sayabiliriz. Ödül sistemleri ile ilgili yanlış durumları ise keyfi ödüllendirme, teşvik değeri az olan ödüller, yeterliliğe dayalı ödüllerin eksikliği, yenilikçiliğe dayalı ödüllerin eksikliği olarak sıralayabiliriz. İş dizaynı ile ilgili hatalı durumları ise rol belirsizliği, teknik destek ve eğitim noksanlığı, gerçekçi olmayan hedefler, düşük görev çeşitliliği, uygun karar verecek kişi eksikliği olarak sıralamak mümkündür (Kabak, 2014, s. 25).

Birinci aşamada işletme içerisinde alt kademedeki çalışanlar arasında güçsüzlüğe sebep olan şartların tespit edilmesi amaçlanır. Bu durum ikinci aşamada yöneticiler tarafından güçlendirme stratejilerinin kullanımını sağlar. Güçlendirme stratejilerinin kullanımını üçüncü aşamada yalnızca güçsüzlüğe sebep olan dış şartlardan bazılarını ortadan kaldırmayı değil, aynı zamanda alt kademedeki çalışanlara öz yeterlilik bilgisi vermeyi amaçlar. Böyle bir

bilgilendirme aşamasının sonucu olarak alt kademedeki çalışanlar, dördüncü aşamada kendilerini güçlendirilmiş hisseder ve beşinci aşamada çalışanlar iş amaçlarını gerçekleştirme için direnç gösterirler. Böylece personel güçlendirmenin davranışsal olarak olumlu sonuçları kendini göstermiş olur (Kabak, 2014, s. 25).

Özetle personel güçlendirme sürecini başarılı bir şekilde tamamlayabilmek için, kurumun geleceği açısından paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, çalışanlara eğitim olanağı verilmeli, güçlendirmeyi engelleyecek bireysel, örgütsel ve yönetsel etkenler ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirlerine karşı açık olmalı, güçlendirilecek personeller maddi ve manevi desteklenmeli, süreç değerlendirilmeli ve aksaklıklar giderilerek gereken tüm tedbirler alınmalıdır (Çavuş & Akgemci, 2008, s. 231).

2.1.5.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Güçlendirme bireylere zorla yaptırılabilen bir şey değildir. Yöneticiler, personelin güçlendirme davranışı içinde hareket etmesini sağlayamaz. Personel güçlendirme, çalışanların kişisel ve örgütsel başarıyı sağlamak için, örgüt yapısı ve sınırları içinde serbest bir biçimde hareket etmeyi seçmesi ve genel amaçlar için diğerleriyle ortaklaşa çalışarak örgütsel amaç ve hedefleri başarmak için verilen kişisel ve içten genel bir karardır. Bir çalışana güçlendirme sürecinde, birbiri ile bağlantılı olarak kullanılacak dört temel araç bulunmaktadır. Bunlar; yönlendirme, enformasyon, kaynaklar ve destektir. Çalışandan beklenen sonucun elde edilmesi için yönetici amacın ne olduğunu, sonuçta neler olması gerektiğini, amaçlara nerden ulaşılabileceğini ve çalışandan neler beklendiğini açıklamalıdır. Çalışan kendinden beklenen işler için eğitilmeli ve gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları sağlanmalıdır. Çalışanlar gerek duyduğu kaynakları kullanabilmeli ve bu kaynaklara kolayca erişebilmelidir. Son olarak çalışanların, soru sorma, cevap alabilme, onaylanma, geribildirim ve cesaretlendirilme gibi gereksinimleri yeterli ölçüde karşılanmalıdır (Öksüz, 2010, s. 42-43).

Örgüt içinde personel güçlendirme sürecinde, çalışan ile ilgili aşağıdaki konulara dikkat edilmesi yarar sağlayacaktır (Mujka, 2011, s. 34-35):

- Güçlendirilecek çalışanın kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme isteği duyması ve değişime açık olması, güçlendirilebilmesi için önemlidir.
- Çalışanın kendine güven duyması da sürecin başarısı için önemlidir. Bu süreçte çalışandan, örgütün performansını doğrudan etkileyebilecek bazı kararları alması

istenebilir. Eğer birey olarak çalışanın kendine özgüveni az ya da zayıfsa bu kararları almakta çok zorlanacaktır.

- Bazı zaman, çalışan sadece işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini, noktalarını görmek istemeyebilir. Bu bilgiler arasında, hangi çalışanın güçlendirileceği, onları bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü ya da zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu açıdan gerek örgütün gerekse çalışanın kendini ayrıntılı bir şekilde tanıyor olması personel güçlendirme uygulamalarına olumlu bir etki yapacaktır.
- Yönetici öğesi de göz önüne alınmalıdır. Birçok örgüt çalışanı güçlendirme uygulamalarına uyum sağlayamamaktadır. Çünkü bu örgütlerde yöneticiler, yetkilerini astlarıyla paylaşmayı kendileri için bir tehdit olarak görmektedirler ve eğer astları işlerini kendilerinden daha iyi yaparlarsa, işlerini kaybedecekleri korkusunu taşırlar.

2.1.5.2. Yönetici Açısından Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme faaliyetinin zor ve karmaşık bir faaliyet olması nedeniyle, bu faaliyetin yerine getirilmesi için güçlü yöneticiler gerekmektedir (Müdüť, 2009, s. 16). Yönetici, personel güçlendirme çalışmalarından istenen sonuçların alınmasında etkili unsurlardan biridir. Yöneticinin, güçlendirme kararının alınmasından başlayarak her aşamada uygulamaya destek vermesi ve inanması büyük önem arz etmektedir. Çünkü yöneticilerin inanmadığı ve destek vermediği hiçbir uygulamanın başarıya ulaşması mümkün değildir. Yönetici inanç ve desteğinin olmadığı durumlarda gerçekleştirilen uygulamalar işletmelere zarar veren acı tecrübelerle dönüşmektedir. Bu sebeple güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için yöneticilerin güçlendirmenin uygulanabilirliğine ve faydalı olacağına inanmaları ve güçlendirmenin uygulanabilirliğini desteklemeleri gerekir (Demir, 2010, s. 22).

Personel güçlendirmede yöneticinin rolü, personelin işini yapmasını kolaylaştırmaktır. Yönetici, istenen sonuçlara ulaşmak için personelin kendini hareketlerinde bağımsız hissedeceği ve verdiği kararın sonuçlarının sorumluluklarını kişisel olarak üstleneceği, diğer çalışanlarla işbirliği yapmayı seçebileceği bir ortam yaratmalıdır. Yöneticilere personel güçlendirmenin işletmede uygulanması sırasında sekiz önemli prensibe uymaları önerilmektedir. Bu prensipler (Öksüz, 2010, s. 45);

- Personelinizin tümünün saygınlığını koruyun. Eğer alışanlarınızı küçük düşürürseniz, bir daha asla soru sormazlar veya katkıda bulunmazlar.

- Yalnızca gerçekleri değil, algılarınızı da kullanın. Yöneticinin ve çalışanın algıları mühimdir. Yönetici çalışanı yanlış anlayabilir veya çalışan yöneticiyi yanlış anlayabilir. Sınırlar koymak yerine cesaretlendirme örgüt içerisinde daha etkili olmaktadır.
- Örgütsel yetkinizi çalışanın güç ve potansiyelini engellemek için değil, açığa çıkarmak için kullanın. Yöneticinin kendine “Müşterilere hizmet ederken çalışan performansını engelleyen problemleri yetkimi kullanarak nasıl ortadan kaldırılabirim?” sorusunu sorması gereklidir. Daha iyi bir yönetici ise bu soruyu doğrudan çalışanına sorar.
- Karar alırken anlaşma sağlayın. Yöneticiler zamanlarının büyük bölümünü yüksek nitelikte kararlar vermek ve bunlara çalışanın katılımını sağlamak için harcarlar. Çalışanın kararlara bağlılığını sağlamak ve kararları onlara kabul ettirmek için onlarla birlikte en iyi çözümü bulun.
- Vizyonunuzu, misyonunuzu, amaçlarınızı, hedeflerinizi ve iş tanımlarınızı açıkça belirtin. Eğer yönetici işletmenin hedeflerini, amaçlarını, vizyon ve misyonunu açık bir biçimde belirtir ve bunları çalışanlarıyla paylaşırsa, bu açık hedeflere ulaştığında çalışan kendini başarılı hissedecektir.
- Müşterilere hizmet vermek için çalışanın istekli olmasını sağlayın. Çalışanlarınız müşterilere nasıl hizmet edeceklerini bilirler. Ancak siz, onların kişisel yaratıcılıklarını kullanmalarını sağlayın.
- Yöneticiler değerlerini ve ilkelerini tanımlamalıdır. Değerler hem makro hem de mikro düzeyde örgüt kültürü davranışlarına rehberlik eder. Yöneticilerin yetkilerini en etkili şekilde kullanma biçimlerinden biri de çalışma yerlerinde açık değer ve ilkeleri yaşamaları, uygulamaları ve bu değerlere saygı göstermeleridir.
- Personele istedikleri dönütleri sağlayın. Çalışanın gelişmesi, işinin amacını anlaması ve kendine güvenmesi için dönüt bilgileri gereklidir. Buna ek olarak çalışanlara dönüt sağlamak, çalışanın örgüt ikliminde güvende hissetmesini sağlar ve başarması için desteklendiğini ve çabasının takdir edildiğini hissettirir.

Personel güçlendirme, geleneksel yöneticiler tarafından genellikle yanlış anlaşılan ve korkulan bir konudur. Yöneticiler yetki ve gücü paylaştıkları zaman kontrolü ve saygıyı kaybedeceklerinden korkarlar. Güçlendirmede yönetim, engellerin ortadan kaldırılmasından ve destekleyici bir ortam yaratılmasından sorumludur (Denkdemir, 2010, s. 84).

2.1.6. Personel Güçlendirme Sürecini Etkileyen Faktörler

Personel güçlendirmenin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesini etkileyen altı faktörden söz edilebilir. Bunlar; rol belirsizliği, kontrol alanı, bilgiye ulaşma, sosyo-politik destek, kaynaklara erişim ve katılımcı örgüt iklimidir. Yukarıda bahsedilen faktörleri şu şekilde açıklamak mümkündür (Mujka, 2011, s. 36-37):

Rol Belirsizliği: Eğer çalışan kendisinden beklenenler konusunda tereddütler yaşıyorsa, rol belirsizliğinden söz edilebilir. Eğer birey otoritesinin içeriğini ve kendinden ne beklediğini bilmiyorsa, görevden kaçınma durumu ortaya çıkacaktır. Bu durumda kişiler harekete geçmek yerine çekimser davranacak ve farklılık ortaya koymak için kendilerini yetersiz görecektir.

Kontrol Alanı: Kontrol alanı, bir yöneticiye bağlı çalışan işgücü sayısını ifade etmektedir. Dar bir kontrol alanı, yöneticinin daha az sayıda kişiyi izlemesi sebebiyle daha sıkı bir kontrol imkânı vermektedir. Buna karşın geniş bir kontrol alanı ise, gerek bilgi akışı süreçlerinin sınırları gerekse de karar sürecinin denetiminin zorlaşması sebebiyle kontrolü zorlaştıracaktır.

Bilgiye Ulaşma: Bir organizasyonun stratejisi ve hedefleri konusunda bilgiye ulaşmanın sağlanması güçlendirme için bir başka mühim faktördür. Örgütün merkezinin nerede olduğu ve dışsal çevre ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğu konusunda bilgi sahibi olmak suretiyle bireyler şirkete ortaklık duygusu hissedebilmektedir.

Sosyo-Politik Destek: Sosyo-politik destek, örgütsel yapıda ve çalışanın çevresinde yer alan diğer üyeler tarafından verilen onay veya kabul edilebilirlik olarak tanımlanabilmektedir. Bu onayı verenler; amirler, astlar, arkadaşlar ve kendisiyle eşit düzeyde olanlardır. Sosyo-politik desteğin ilk şartı, örgüt içindeki sosyal ağın bir parçası olmaktır. Çünkü bu destekleyici yapı, işlerin yapılmasında çalışana anahtar niteliğinde bilgiler sağlayarak, organizasyonun sosyal yapısındaki değişimi arttırmaktadır.

Kaynaklara Erişim: Daha fazla sayıda üst yöneticinin küçük iş birimleri ile çalışması, proje ekiplerinin kendilerine ait bütçelerinin olması ve çalışanların sorunlarını çözebilmek için kendilerine ayrılmamış olan özel kaynakları da kullanabilmesine kaynaklara erişim denilmektedir. Bu kaynaklar; fonlar, malzemeler, yer ve zaman olarak sıralanabilir. Önemli örgütsel kaynaklara ulaşılamaması, bireylerin birbirlerine bağımlı olmasını buna bağlı olarak kendisini güçsüz hissetmesine neden olmaktadır.

Katılımcı Örgüt İklimi: Katılımcı örgüt iklimi davranış ve tutumları şekillendirecektir. Yukarıdan aşağıya yönetimin birlikteliğini arttıracak, eldeki insan sermayesinin yaratıcılık ve yenilikçiliğini geliştirerek rekabetçi ortamda organizasyona üstünlük sağlayacaktır. Katılımcı kültüre sahip örgütlerde, çalışan güçlendirme daha yoğun olarak algılanmaktadır.

2.1.7. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Yeni Yöntemler

Personel güçlendirme kavramının ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlayan toplam kalite yönetimi, yalın yönetim, öğrenen organizasyon, küçülme ve kademe azaltma yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

2.1.7.1. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite teriminin çok boyutlu doğası ve bu bağlamda kalite sağlama görevinin günümüz şartlarında basit bir ayıklamanın çok ötesinde işletme organizasyonlarının içsel süreçleriyle beraber, etkileşim halinde bulunduğu dışsal süreçleri de kapsaması kalitenin bir bütünsellik içinde ele alınması gereğini doğurmuştur. Bu kavram içinde yer alan “Toplam” kelimesi kalitenin “tüm süreçlerde”, “tüm işlerde” ve “herkesin katılımı” ile sağlanabilir olduğunu göstermektedir. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri isteklerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından belirlenen kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesinde ürün ve hizmet bünyesinde meydana getiren bir yönetim şeklidir (Tengilimoğlu & Tutar, 2009, s. 259-261).

Toplam Kalite Yönetimi, yoğun global rekabetin neticesinde geliştirilen bir kavramdır. Öncelikle sanayi sektöründe geliştirilen ve uygulanan Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı, sonraki senelerde diğer sektörlerdeki işletmeler arasında da ilgi görmüş ve yaygın bir biçimde uygulanmıştır (Gürbüz, 2012, s. 54).

Toplam Kalite Yönetimi, bir yönetim tekniğinden çok, ezici rekabetçi ortamda değişen şartlara uyum sağlayacak, kendini geliştirecek, değişen müşteri tatmini kriterini vaktinde yakalayıp mevcut olan boşlukları doldurarak hayatta kalabilmek ve başarılı olmak isteyen işletmelerde uygulanan bir yönetim felsefesi ve yaşam stilidir (Gülcan, 2007, s. 97).

İş görenleri güçlendirilmiş işletmelerde, sürekli kullanılan uygulamalar değiştirilir ve kalite sorunlarına dikkat çekilir (Uzunbacak, 2013, s. 9). Personel güçlendirme, Toplam Kalite Yönetimi'nin adeta kalbidir. Deming, Toplam Kalite Yönetimi'nde başarının, iş görenlerin

güçlendirilmesine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Güçlendirme, iş görenlere yöneticilerin önceden aldığı kararları değiştirme yetkisi vererek iş görenlerin daha doğru iş yapmalarını ve gerekli eğitimi almaları için onları destekler (Gürbüz, 2012, s. 56).

2.1.7.2. Yalın Yönetim

Yalın organizasyonlarda, birden çok işi yapabilen güçlendirilmiş iş görenler gerekmektedir. Gerekli durumlarda süreç içerisindeki işlerin birçoğunu yapabilecek yetenek ile donatılmış, vasıflı beşeri güç, bu yapının en önemli gücünü oluşturmaktadır. Yalın organizasyonlarda, daha az maliyetle, daha az zamanda ve birçok alanda uzmanlaşmış yüksek moralli iş gören ile yüksek kaliteli hizmet üretimi gerçekleşmiş olacaktır (Gürbüz, 2012, s. 57-58).

Ayrıca, yalın organizasyonlarda iş görenlerin özellikle manevi değerler, aile kavramı, iyi-kötü günde dayanışma içerisinde beraberlik, çok çalışmak, az tüketmek, kötü alışkanlıklardan uzak durmak, sorun çözüm yöntemleri, mesleki becerilerin arttırılması gibi hususlarda eğitilerek yüksek vasıflı ve çok yönlü hale gelmeleri hususuna büyük önem verilmektedir (Gürbüz, 2012, s. 58).

2.1.7.3. Öğrenen Organizasyonlar

Değişen ve gelişen dünyada sürekli başarı, yalnızca çevrede oluşan değişiklikleri kabul edip, uygulamakla değil; yeni imkânlar yaratarak, geçmiş başarı ve başarısızlıkları değerlendirerek öğrenme becerisini geliştirmekle mümkün olmaktadır. Başarılı örgütler, öğrenme işlemini sürekli ve dinamik bir biçimde uygulamayı başarmış örgütlerdir. Öğrenen örgüt yaklaşımı, örgütlere bu hususta yardımcı olmak için geliştirilmiş bir yaklaşımdır (Koç & Topaloğlu, 2010, s. 154).

Öğrenen organizasyon, bilginin meydana getirilmesi, edinilmesi ve aktarımı ile yeni bilgilerin ve anlayışların meydana getirilmesi için davranış değiştirme yeteneğine sahip bir organizasyondur. Organizasyonlar, küreselleşme neticesinde artan rekabet ve değişime uyum sağlayabilmek için, değişen şartlara uygun bilgiyi toplayıp değerlendirmek, gerektiği biçimde kullanmak ve yine zamanı gelince, yenisiyle değiştirmek zorundadır. Öğrenerek kendisini yenileyen, meydana gelen değişime uyumu başaran öğrenen organizasyonlar, hedeflerine daha basit bir biçimde ulaşmakta, yapmak ve uygulamak istedikleri değişiklikleri daha hızlı hayata geçirebilmektedirler (Koç & Topaloğlu, 2010, s. 154).

Zaman temelinde rekabet gücüne sahip olmak için bir örgütün devamlı olarak kendini yenilemesi bilgi ve tecrübelerini tüm hücrelerine sindirmesi yani öğrenen bir örgüt olması kaçınılmaz bir mecburiyettir. Çünkü sahip olunabilecek en mühim rekabet avantajı, rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneğidir. Öğrenen organizasyon olma yolunda en büyük görevin yöneticilere düştüğü belirtilmektedir. Yöneticiler, öğrenmeyi teşvik ederek, öğrenme için gerekli motivasyonu sağlayarak, aynı anda iş görenlerin doğru ve yeni bilgi meydana getirilmesi için zengin öğrenme ortamları yaratarak, iletişime açık, iş görenleri sorun çözme sürecinde aktif olmalarını sağlayarak, iş görenlerin bu süreçte istekli ve gönüllü olduklarını göreceklendir (Gürbüz, 2012, s. 59-60).

2.1.7.4. Örgütsel Küçülme

Organizasyonel küçülme, organizasyonun verimliliğini, üretkenliğini ve rekabet gücünü iyileştirmek amacıyla tasarlanmış ve yönetim tarafından gerçekleştirilen bir dizi aktiviteden meydana gelir. Küçülme yalnızca örgüt yapısının değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, ana kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve birimleri kapatması, bütün süreçleri gözden geçirerek yeniden biçimlendirmesi anlamına gelmektedir. Küçülme sonucunda işletme hiyerarşik kademelerde azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider. Böylece maliyetleri azaltma, kararları çabuklaştırma, çevreye hızlı cevap verme, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma, bireysel sorumlulukları daha kolay izleme gibi neticeler elde etmeye çalışır (Gülcan, 2007, s. 103-104).

Kademe azaltma, küçülme stratejisinin en fazla kullanılan biçimidir. Kademe azaltma, yöneticilerin kontrol alanını genişleterek daha basık bir örgüt meydana getirme çabasıdır. Ara kademelerin mümkün olduğunca ortadan kalkması sonucu, buradaki işler iş görenler arasında yeniden dağıtılacak ve büyük bir ihtimalle, iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın ana hedefi, hem işletmenin organizasyonunu daha yalın hale getirmek, hem de karar alan ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır (Gülcan, 2007, s. 104-105).

Küçülme gerçekleştirileceği anda, işte kalanlar üstünde olumsuz etkiler görülebilirken, işten ayrılanlar üstünde de olumsuz etkiler görülebilmektedir. Küçülmenin, bazı iş görenler üzerinde yarattığı bu olumsuz etkilerin yönetim tarafından fark edilmesi gerekmektedir. Aksi halde, işletmeler küçülme stratejisi sayesinde elde ettikleri bütün kazançları kaybedebilir ve kurum imajını zedeleyebilirler. Bu sebeple, küçülme stratejisi uygulayan

işletmelerin bu olumsuz etkileri minimuma indirebilmek için aşağıdaki konulara dikkat etmeleri gerekmektedir (Gürbüz, 2012, s. 61-62):

- Maliyetleri azaltmak için iş gören adedi azaltılacak ise, iş görenlerin performansına göre azaltılmaya gidilmesi gerekmektedir.
- Küçülmenin nedenlerinin etkili bir biçimde açıklanıp, adil yapıldığının iş görenlere hissettirilmesi gereklidir.
- İşten çıkarılan iş görenlere destek hizmeti verilmelidir. Yeni kariyere geçiş hizmetleri, tazminat ödemeleri ve sosyal yardımlar gibi hizmetler verilmelidir. Böylece işten ayrılanlar, küçülme durumunu daha kolay kabulleneceklerdir.

2.1.7.5. Kademe Azaltma

Kademe azaltma, adından da anlaşılacağı gibi, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi azaltmak, yani aradaki kademelerin adedini azaltmak amacını taşımaktadır. Böylelikle organizasyon yapısı daha basık (flat) duruma gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğunca ortadan kalkması sonucunda, buralardaki işler, çalışanlar arasında yeniden dağıtılacak ve büyük bir ihtimalle, iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın ana hedefi, hem işletmenin organizasyonunu daha yalın bir duruma getirmek, hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Bu bağlamda kademe azaltmanın sonucu olarak, cevap verme süresinin kısaltılmış olması, günümüz şartlarında mühim bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Peter Drucker'e göre, organizasyon yapısındaki her ek kademe, bilgi ve datanın sağlıklı bir biçimde üst kademelere ulaşması ihtimalini %50 azaltmakta ve iletişim kanallarında "gürültü" meydana getirmektedir (Koçel, 2013, s. 431).

Organizasyonlar kademe azaltma uygulamasını, verimliliği, karlılığı, çalışanların iş tatminini, müşteri memnuniyetini, Pazar payını arttırmak ve güçlendirmeyi çabuklaştırabilmek için uygulamaktadırlar (Gürbüz, 2012, s. 62).

2.1.8. Örgütleri Personel Güçlendirmeye Yönelten Gelişmeler

Örgütlerde güçlendirme yönetiminin uygulanmasına sebep olan etkenlerden en mühiminin artan tüketici bilinci ve rekabetçi ortam olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu bilinç ve ortam, hızlı ve esnek tepkimeler talep etmektedir. İş görenlerin işin olduğu veya gerçekleştiği anda karar vermeleri ve eyleme geçmeleri gerekmektedir. Bir yanlış

yapıldığında da yine aynı anda geri bildirim alınmalı ve deneyimlerden ders çıkarılmalıdır. Güçlendirmeyi kaçınılmaz hale getiren başka bir olgu ise, iş görenlerin artan eğitim düzeyidir. Geleneksel organizasyonlarda varsayım, iş görenin yönetilmeye, emir almaya muhtaç, bağımlı, sorumluluk almaktan kaçınan bir yapıya sahip olduğudur. Eğitim seviyesinin artması ve çalışan beklentileri ise, böyle bir yönetimi kabul edilemez bulmakta, daha fazla güç, kontrol yani iş üzerinde özerklik talep etmektedir. Güçlendirmenin doğuşuna neden olan da budur (Öksüz, 2010, s. 32).

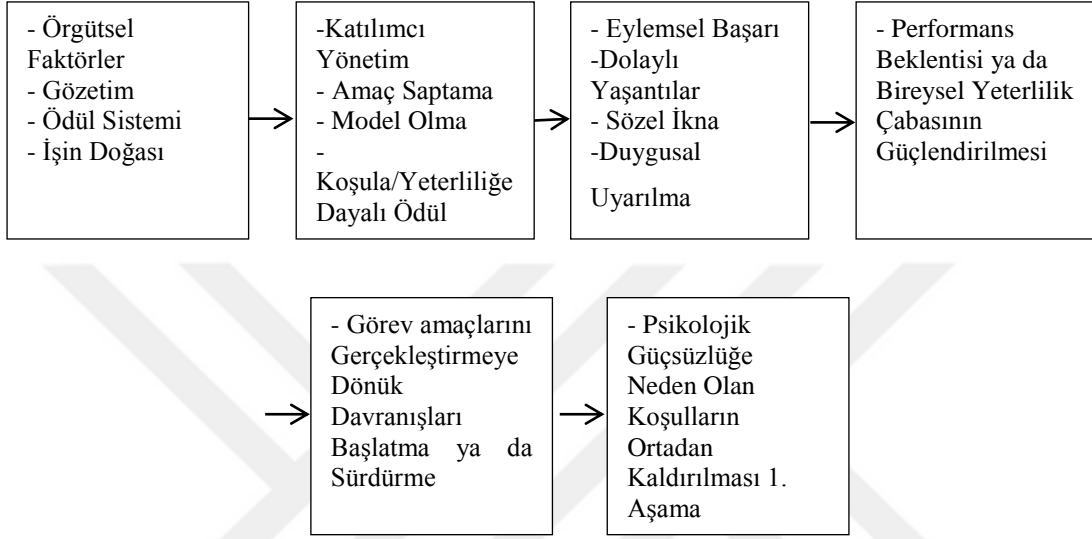
2.1.9. Personel Güçlendirme Yaklaşımları

Güçlendirme tüm yönleri ile çalışanlara karar verme yetkisi ve gücü içeren bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yetki ve güç onu almayı isteyecek çalışanın fiziksel, düşünsel özellikleri ile beraber onu kullanmasına etki eden çevresel, yapısal ve yönetsel etkenleri de içermektedir. Ampirik çalışmalar neticesinde araştırmacılar tarafından öne sürülen personel güçlendirme modelleri; uygulanacakları alanlar ve çalışanlar itibarıyla değişiklik göstermektedir. Her model her organizasyona uygulanamayacağı gibi, modellerin uygulandığında başarı getireceği de söylenemez (Şen, 2010, s. 40).

2.1.9.1. Conger ve Kanungo Personel Güçlendirme Modeli

Conger ve Kanungo personel güçlendirmeye farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Bu araştırmacılar, yalnızca güç paylaşımı ve otorite verme manasındaki katılımcı yönetim tekniklerinin esas alınmasını eleştirmişlerdir (Veranyurt, 2009, s.15). Conger ve Kanungo, personel güçlendirmeyle ilgili çalışmalarında iki farklı yaklaşım ortaya koymuşlardır. Bunlar; güçlendirmeye ilişkisel yaklaşım ve güçlendirmeye güdüleyici yaklaşımdır. Güçlendirmeye ilişkisel yaklaşım, personel güçlendirmenin “davranışsal boyutunu” temsil etmekteyken, güdüleyici yaklaşım “bilişsel boyutunu” temsil eder. Conger ve Kanungo her iki yaklaşımı birlikte ele alan bir model geliştirmişlerdir (Dönmez, 2012, s. 19-20).

1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama	5. Aşama
Psikolojik güçsüzlüğe yol açan koşullar	Yönetimsel stratejilerin ve tekniklerin kullanımı	Dört kaynağın kullanımı ile astlara özyeterlik algısı sağlama	Astların güçlendirme deneyimlerinin sonuçları	Davranışsal etkileri yönetmek



Şekil 5. Conger ve Kanungo personel güçlendirme modeli

Kaynak: Şen, G. (2010). Üçüncü basamak sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelerin personel güçlendirme algılamalarına ilişkin bir uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Şekil 5’de görüldüğü üzere Conger ve Kanungo’nun personel güçlendirme modeli beş aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamaları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

- Psikolojik Güçsüzlüğe Yol Açan Koşullar: Modelin ilk aşamasında çalışanları psikolojik açıdan güçsüzlüğe iten koşullar üzerinde durulmaktadır. Söz konusu koşullar bir kez tespit edildiğinde, bunları ortadan kaldıracak stratejilerde oluşturulabilir. Bu kapsamda örgütlerde, mali sorunlar, örgüt açısından önem arz eden çalışanların işten ayrılması, işgücü problemleri, yaşanan örgütsel değişimler, önemli teknolojik gelişmeler, işbirlikleri ve birleşmeler, örgüt stratejilerinde mühim değişikliklere gidilmesi, hızlı büyüme, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve yeni yönetim takımlarının meydana getirilmesi gibi değişimler yaşanabilir. Bu değişimler, örgüt yapısında, iletişim sisteminde, güç ve yetki ilişkilerinde ve örgüt amaçlarında ve stratejilerinde mühim değişimlere sebep olur. Bu bağlamda, örgüt içindeki davranış ve tutumları şekillendiren normlar da değişir. Yetki ve sorumluluk yapısında önemli değişiklikler görülebilir. Bu değişimlere bağlı olarak da çalışanlar, görev ve sorumluluklarının ve sahip oldukları yetkilerin başkalarına geçtiğini düşünebilirler. Böylece çalışanlar

kendilerini yeni meydana gelen yapı karşısında daha az yetkin hissedebilirler. Yeni girişimler başlatmak da çalışanların öz yeterlilik hususunda kendilerini güçsüz algılamalarına sebep olabilir. Örgüt yeni ürünler geliştirip yeni piyasalara girdikçe, söz konusu bu durum örgüt açısından belirsizlik ortamı yaratabilir. Özellikle, örgütün büyümesiyle beraber, gerek yöneticilerin gerekse çalışanların rollerinde, görev ve sorumluluklarında ve sahip oldukları yetkilerde değişimler oluşur. Çalışanlar, örgüt daha biçimsel bir yapıya dönüştükçe ve daha etkili ve biçimsel bir denetim sistemine ihtiyaç duyuldukça, bu durumdan rahatsız olabilirler (Dönmez, 2012, s. 22).

Çalışanların örgüt ikliminde kendilerini güçsüz hissettikleri etkenler Tablo 1’de sıralanmaktadır.

Tablo 1

Örgütte Bireylere Güçsüzlük Hissi Veren Faktörler

Örgütsel Faktörler	Önemli örgütsel değişimler/geçişler Riskli girişimler başlatmak Rekabetçi baskılar Kişisel olmayan bürokratik iklim Zayıf iletişim/sınırlı ağ sistemleri Örgütsel kaynakların aşırı merkezîyetçiliği
Yönetim Tarzı	Otokratik yönetim (Yüksek denetim) Olumsuzluk (Hatalara odaklanma) Faaliyetler sonuçlar için sebep gösterilmemesi
Ödüllendirme Sistemi	Koşulsal olmayan ödüller (Ödüllerin keyfi dağıtılması) Ödüllerin özendirici bir değer taşıması Yeterlik temelli ödüllerin olmaması Yenilik temelli ödüllerin olmaması
İş Tasarımı	Rol belirsizliği Eğitim ve teknik desteğin olmaması Gerçekçi olmayan hedefler Yeterli yetkinin tanınmaması Görev çeşitliliğinin olmaması İş performansı üzerinden doğrudan etkisi bulunan programlara, toplantılara, kararlara katılımın sınırlı olması Yeterli/gerekli kaynağın olmaması İş rutinliğinin yüksek olması Yüksek düzeyde kurallara bağlı yapı İlerleme fırsatlarının az olması Anlamlı amaçların görevlerin olmaması Üst düzey yöneticilerle sınırlı temas

Kaynak: Şen, G. (2010). *Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Yönetmel Stratejilerin ve Tekniklerin Kullanımı: Personel güçlendirme sürecinin ikinci aşaması, örgüt yönetiminin, çalışanların birinci aşamada ortaya konan etkenlerden kaynaklanan güçsüzlük algısını olumlu açıdan değiştirebilecek yönetmel stratejileri ve teknikleri uygulamasıdır. Bu amaçla, yönetime katılma, amaç belirleme, model olma, koşula/yeterliğe dayalı ödül sistemleri, iş zenginleştirme vb. uygulamalar devreye konulur (Dönmez, 2012, s. 24).
- Dört Kaynağın Kullanımı İle Birlikte Astlara Öz Yeterlilik Algısı Sağlama: Öz yeterlilik kişilerin olma ihtimali olan durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargılarıdır. Kişinin becerilerinde ne denli yetkin olduğu ile değil, başarıyı ve bireysel doyumunu arttırmaktadır. Yüksek yeterlilik inancı olan kişiler hedeflerine ulaşmada kararlı bir duruş sergilemektedirler. Hata ya da yenilgilerden sonra öz yeterlilik duygularını hızlı bir biçimde onarabilmektedirler. Ters durumlarında ise, öz yeterliliği az olan kişiler kendilerine tehdit olarak gördükleri zor işleri yapmaktan kaçınmakta, bu hususta çaba göstermemekte ve hemen vazgeçme eğilimi sergilemektedirler (Şen, 2010, s. 42).
- Astların Güçlendirme Deneyimlerinin Sonuçları: Üçüncü aşamanın bir neticesi olarak, güçsüzlüğe sebep olan etkenler ortadan kaldırılarak, çalışanların öz yeterlilik konusunda kendilerine olan inançları artırılır (Dönmez, 2012, s. 24).
- Davranışsal Etkileri Yönetmek: Beşinci aşamada ise çalışanların öz yeterlilik hususundaki olumlu algıları, görevlerin başarılması hususunda davranışa dönüştürülmeye ve bunun alışkanlık haline getirilmesine çalışılmaktadır (Şen, 2010, s. 43).

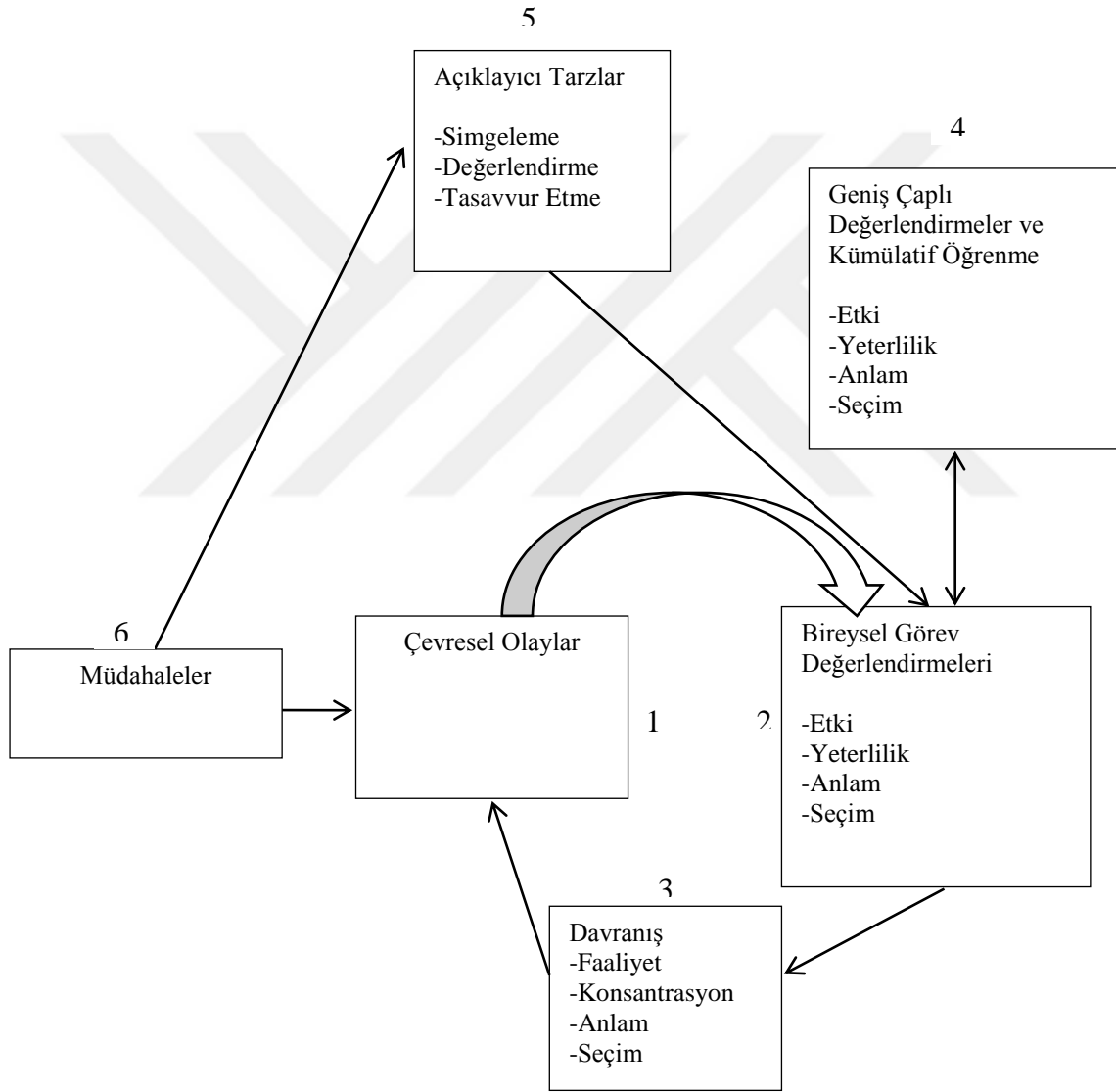
2.1.9.2. Thamos ve Velthouse Bilişsel Güçlendirme Modeli

Thamos ve Velthouse ise Conger ve Kanungo'nun modelini temel almakla beraber bu çalışmayı aşağıda belirtilen üç boyutla ileri bir seviyeye taşımışlardır (Şen, 2010, s. 43).

- Personel güçlendirme, bir güdüleme çeşidi olan içsel iş motivasyonu olarak kavramlaştırılmıştır.
- Söz konusu güdülemeyi sağlayan iş değerlendirmeleri dizini daha eksiksiz olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Öz yeterlilik dışında bu diziye etki, anlam ve seçim olarak üç değişken daha eklenmiştir.

- Çalışanların işe dönük bu değerlendirmeleri yapmalarını sağlayan yorumlayıcı süreç bazı farklılıklarla modelde mevcuttur. Conger ve Kanungo modelinde kişilerin öz yeterlilik hususundaki yargılamalarını etkileyen objektif değişkenler dikkate alınmışken, sürece kişisel farklılıkları da yansıtması açısından subjektif değişkenler de eklenmiştir.

Thomas ve Velthouse çalışmalarında, personel güçlendirme sürecini bilişsel bir modelle açıklamaya çalışmışlardır. Şekil 6'da görüldüğü üzere, model altı bölümden oluşmaktadır (Dönmez, 2012, s. 55).



Şekil 6. Bilişsel güçlendirme modeli

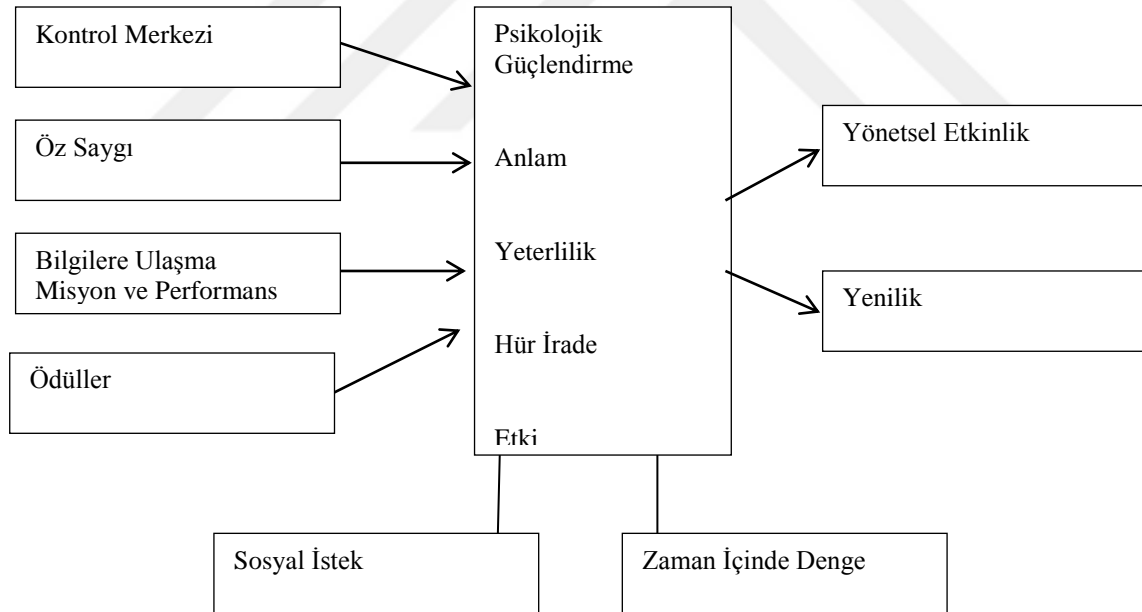
Kaynak: Dönmez, G. (2012). *Personeli güçlendirme ve tükenmişlik ilişkisi: iş yükü-kontrolü modeli açısından bir değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Thomas ve Velthouse tarafından oluşturulan model üç kısımlı bir döngüden meydana gelmektedir. Bu kısımlar çevresel olaylar, görev değerlendirmeleri ve davranıştır. Çevresel olaylar, çalışanların davranışlarının neticeleri ve gelecekteki davranışları ile ilgili koşullar

hakkında veri sağlamaktadır. Bu veriler etki, yeterlilik, anlam ve seçimden meydana gelen ikinci aşamadaki kişisel görev değerlendirmelerini biçimlendirmektedir. Söz konusu görev değerlendirmeleri ise kişi davranışlarının devam etmesini sağlamaktadır. Bu davranış, sonrasında çevresel olayları etkilemektedir. Modelde var olan geniş çaplı değerlendirme kişinin etki, yeterlilik, anlam ve seçim hususundaki genelleştirilmiş inançlarını ifade etmektedir (Şen, 2010, s. 44).

2.1.9.3. Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Süreci

Spreitzer güçlendirmenin dört bilişsel kavramla (anlam, yeterlik, hür irade ve etki) ifade edilebilen ve basit izlenimlerden meydana gelen, güdüleyici bir eğilim olduğundan bahsetmiştir. Bu dört öğenin bir arada, kişinin işe uyumunu aktif bir biçimde sağladığını öne sürmüştür. Uyum kavramı ile de kişinin, çalışma koşullarını ve rolünü şekillendirebilme dileği ve duygusu anlatılmak istenmektedir (Dönmez, 2012, s. 27).



Şekil 7. Psikolojik güçlendirme

Kaynak: Dönmez, G. (2012). *Personeli güçlendirme ve tükenmişlik ilişkisi: iş yükü-kontrolü modeli açısından bir değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Modelden de anlaşılacağı üzere psikolojik güçlendirmenin dört unsuru bu süreçte kilit bir konumdadır. Güçlendirmeyi etkileyen bireysel değişkenlerden kontrol odağı ve öz saygı, çalışma ortamı olarak da bilgilere ulaşma ve ödül sistemi öğeleri psikolojik güçlenmeyi sağlayarak yönetsel verimliliği ve yenilikçiliği sağlamaktadır (Şen, 2010, s.45).

2.1.9.4. Robbins, Crino ve Fredendall'ın Bütünleşik Personel Güçlendirme Modeli

Robbins, Crino ve Fredendallyaptıkları çalışmalarda, personel güçlendirme süreçleri ile ilgili önemle üzerinde durulan çevresel, bağlamsal, bilişsel ve davranışsal değişkenleri bir araya getiren bir model geliştirmeye çalışmışlardır (Yıldırım, 2010, s. 19). Bu modelde örgütsel ve yerel iş çevresi, bireylerin algı ve tutumlarını etkilemektedir. Fırsat, destek, bağlılık ve güven olarak dört ögede incelenen bu etkenleri, kişilerin algılaması ile psikolojik güçlendirme arasında olumlu ilişkilerin olduğu belirtilmiştir. Kişisel farklılıkların, bütün faktörler üzerindeki etkisi gösterilmiştir. Bütün bu ilişkiler neticesinde güçlendirilmiş davranış meydana gelmektedir. Söz konusu modelde, örgütsel bağlam ve yerel iş çevresi ile güçlendirilmiş davranış arasında bir ilişki oluşturulmuştur (Dönmez, 2012, s. 29).

2.1.10. Personel Güçlendirmede Engeller

Personel güçlendirmedeki engeller, yöneticilerden kaynaklanan, çalışanlardan kaynaklanan ve organizasyon yapısından kaynaklanan engeller olarak üç başlık altında incelenebilir.

2.1.10.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller

Personel güçlendirmenin uygulanması sırasında yöneticilerin kişiliğiyle ilgili özellikleri engel oluşturabilir. Örneğin üst kademedeki bir yönetici kendisinden daha alt kademedeki bir personele yetkilerini devretmekten çekinebilir. Söz konusu yetki devrini örgütün işlem yapısındaki bir rahatlama olarak değil, kendi yetkilerinin bir sınırlandırması olarak algılar (Öksüz, 2010, s. 48).

Birçok orta kademe yönetici, personel güçlendirmeyi kontrolünün azalacağı veya kendilerine olan ihtiyacın azalacağı düşüncesiyle istememektedir. Gerçekte de güçlendirme uygulamalarında organizasyon yapısının basık olmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ancak bu yapı orta kademe yöneticilerin ortadan kalkacağı manasına gelmemektedir. Orta kademe yöneticilerin rolleri değişeceğinden, müşteriye hizmet sunan iş görenlerin, daha etkin verebileceği kararlarla uğraşmaktansa, güçlendirilmiş personele yol gösterici, mentorluk yapan bir rol üstleneceklerdir (Özaksu, 2006, s. 45).

Güçlendirme açısından, yöneticilerin liderlik yetenekleri de önemlidir. Örgütün bütününe ağırlığını hissettirebilmesi yönünden iyi bir yöneticide olması gereken en önemli özelliklerden birisi liderlik vasfıdır. Aşılması gereken problemlerin en önemlisi, yöneticilerin kendilerini eğitme ve değiştirebilmeleridir. Personel güçlendirme uygulamalarında yöneticilerin rolü değişeceği için, bu role uyum sağlamak amacıyla gerekli değişimi göstermeleri ve bu hususta kendilerini eğitmeleri gereklidir. Komuta kontrol anlayışından uzaklaşarak, mentorluk, geliştirme ve kaynaştırıcı bir rolü üstlenmek ve gereklerini yerine getirmek oldukça zordur (Öksüz, 2010, s. 49).

Üst yönetimin gerekli desteği vermemesi de personel güçlendirme uygulamasında sorun olarak görülen diğer bir konudur. Üst yönetime bu konuda yeterli bilgi verilmezse ya da üst yönetim bu uygulamanın gerçekleştirilmesi için ikna edilemezse, uygulamanın ayakta kalması olanaksızdır (Özaksu, 2006, s. 45).

Yöneticilerin en mühim eksikliklerinden biri, hiç şüphesiz, birey yetiştirme konusunda çaba göstermemeleri ve eğitime yeterince önem vermemeleridir. Hem astlara güvensizlik sebebiyle ortaya çıkan yetki devredememe hem de meslek ve yöneticilik alanında iş görenlerin yetiştirilmeleri için kılavuz olmama davranışı, organizasyonları yetiştirmiş eleman sıkıntısı içinde bırakan nedenlerden biridir. İş görenler için olduğu kadar, yöneticiler için de cezalandırılma korkusu bir sorundur. Personel güçlendirme uygulamalarında yapılacak yanlışların maliyeti yüksektir. Bu nedenle yöneticiler güçlendirme uygulamalarını tam olarak uygulamaktan çekinmekte ve sorumluluk kendilerinde kaldığı sürece yetkilerini devretmeme konusunda çabalamaktadırlar. Organizasyon yapısının, güçlendirilen iş görenlerin sorumluluk üstlenmesini desteklemesi, bu korkunun önüne geçilmesini sağlayacaktır (Öksüz, 2010, s. 49).

2.1.10.2. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

İş görenlerde güçlendirmeden korkma söz konusu olabilir. Çünkü güçlendirme ile karar alma konumundaki çalışan, karar kötü olursa risk alacaktır. Risk olmadan öğrenme ve yaratıcılık mümkün değildir; ancak risk olduğunda da genellikle dürüst hatalar da olur. Personel güçlendirme güven demektir. İş görenlerin hata yaptıklarında ceza almayacaklarını veya işten çıkarılmayacaklarını bilmeleri, söz konusu problemi ortadan kaldırmasına yardımcı olacaktır (Özaksu, 2006, s. 47).

İş görenlerin değişme isteğinde olmamaları da personel güçlendirme önündeki engellerden birisidir. Hâlbuki güçlendirme sayesinde, iş görenler özellikle teknik ve iş ortamı ile ilgili değişimlerden kaynaklanan iş stresine daha dayanıklı hale gelirler. Ayrıca örgütteki iş görenler iş yükünün artacağı düşüncesiyle güçlendirme kavramına bilinçaltı bir tepkiyle karşı çıkabilirler. İş görenlerin bu konudaki önyargısını kırabilmek için onlara bu hususta kapsamlı eğitimler verilerek bu çeşit korku ve kuşku ortadan kaldırılması sağlanabilir. Bu eğitim ve yönlendirmelere karşın iş temposundan kaçan, yani çalışmayı pek sevmeyen bireylerde çıkacaktır. Bu özellikteki bireylerin iş görenlerin genelini etkilemesini engellemek yöneticilerin dikkat etmesi gereken mühim bir konudur (Öksüz, 2010, s. 51).

2.1.10.3. Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Engeller

İşletmelerin birtakım özelliklerinin personel güçlendirme uygulamalarını sınırlandırdığı söylenebilir. Bu özellikler organizasyon yapısı, ürün, iş gören ya da müşteri profili olabilir (Özaksu, 2006, s. 46).

Bu özellikler şunlardır (Koçel, 2003, s. 417-418):

- Temel strateji olarak düşük maliyet, yüksek üretim miktarının benimsenmesi,
- Müşteri ilişkilerinin kısa zamanlı olması,
- Kolay ve rutin teknolojinin kullanılması,
- Organizasyonun dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması,
- İş görenlerin gelişme ve sosyal ihtiyaç seviyelerinin düşük olması,
- İş görenlerin bireyler arası ilişkilerdeki beceri seviyesinin düşük olması.

Bazı ulusal kültürler ile güçlendirme felsefesi uyuşmayabilir. Ulusal kültürler yüksek düzeyde hiyerarşik yapıya sahip olabilirler. Bu da personel güçlendirmeyi engeller. Örneğin; Bulgar ve Rus organizasyonlarında, güçlendirmenin başarı ile uygulanamamasına neden olarak, tek lider anlayışı, bireyselliğin olmayışı, bağımsızlık anlayışının gelişmemiş olması, hiyerarşik organizasyon yapısı ve bilgi ve haberlerin paylaşılmaması olarak belirlenmiştir (Öksüz, 2010, s. 50).

2.1.11. Personel Güçlendirmede Yaygın Olarak Yapılan Hatalar

Birçok iyi yönetici, iş görenlerin doğal güçlerini ortaya çıkarma, kapasitelerini arttırma ve onların artan yeteneklerine göre sorumluluk alanlarını genişletmenin sezgisel yollarını

bulmaktadır. Bu biçimdeki bir güçlendirme uygulamasının sistematik yollarını aramak zor görünebilir. Aşağıda üzerinde durulan hatalar, iyi niyetli yöneticilerin güçlendirme çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması dışında, enerjilerinin bitip tükenmesine sebep olan yolları göstermektedir (Doğan, 2006, s. 129).

- **Personel Güçlendirme Uygulamasında Çok Hızlı Hareket Etmek:** Güçlendirmede heyecanlı bir yönetim kurulu üyesinin güçlendirme fikrine olumlu bakması nedeniyle güçlendirme çabuk yapılmak istenmekte, resmi emirler çalışanlara karar alma ve faaliyete geçmede geniş haklar tanımaktadır. Kimse bu uygulamanın zorla yapılmasına uzun süre engel olamamaktadır. Böylelikle kısa bir süre geçince aslında pek fazla şeyin değişmediği görülmektedir. Bu nedenle güçlendirme baskıcı ve hızlı bir biçimde uygulanmaya çalışıldığında çalışanların tepkilerine sebep olabilmektedir (Kabak, 2014, s. 46).
- **Parametreleri Tanımlamamak:** Blanchard, Carlos ve Randolph'a göre; iş görenler kendi kararlarını verirken belli sınırları olduğunu onlara göstermek gerekmektedir. İş görenler bir kez sınırlarının farkına vardılar mı, faaliyetlerini gerçekleştirirken bu sınırlar içinde bağımsız olacaklarını bilecekler ve görevleri yerine getirirken bu sınırlar içinde kendi yaratıcılıklarını kullanarak etkinliklerini arttırabileceklerdir. Bu sınırlar açıkça ifade edildiğinde, iş görenlere üstlerinde bir otorite olduğunu da hatırlatacaktır. Bu tür sınırlar koymak, iş görenlerin kendilerine, yönetimi açacak biçimde güvenmelerini de önleyecektir. Eğer yönetici, iş görenlere güçlendirmenin sınırlarını tanımlamazsa, onlara güçlendirme karmaşık gelecek ve işletmelerden uzaklaşma ve başka işletmelere gitme eğilimi ortaya çıkacaktır (Doğan, 2006, s. 131).
- **Dile Getirilmeyen Korkulardan Uzaklaşmamak:** Güçlendirme uygulamalarında çalışanlar üzerinde "fikirlerini dile getirirken kendilerine gülünmesi" ve "gerçekten ses getirmeyecek bir konuda konuştuğu için cezalandırılması" gibi iki mühim korku hakimdir. Yöneticinin, herkesin yanlış yapabileceğini fakat yapılan bu yanlışların bir öğrenme tecrübesi sonunda olduğunu çalışanlara belirtmesi gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler işletmede çalışan personelin düşünce ve önerilerinin başkaları tarafından alaya alınacağı duygusuna kapılmasına izin vermemelidirler (Kabak, 2014, s. 46).
- **Bilgilerin Saklanması:** Yöneticilerin birçoğu bilgiyi çalışanlardan bir sır gibi saklamaktadır. Oysa kendilerine aktarılan bilgiyle güçlenen iş görenler, organizasyonu ve organizasyonda kendilerine düşen rolü daha iyi anlayacaklardır. İşletmenin durumunu idrak eden bir kişi, kendisinin işletmenin gücünü arttırmadaki rolünü daha iyi

görebilecek, daha iyi kavrayabilecektir. Ayrıca işletme sonuçları konusunda düzenli olarak bilgilendirilen çalışanlar, verdikleri kararların neticelerini daha iyi değerlendirebileceklerdir (Kabak, 2014, s. 46).

- **Yalnız Hareket Edenleri Kendi Haline Terk Etmek:** Güçlendirmede yöneticilerin yapacağı hatalardan bir diğeri de, bazı kişileri işletmede kendi haline bırakmaktır. Bu şekilde davranan bir yönetici, bu gibi kişilerin ortaya çıkmamış potansiyellerini ve enerjilerini açığa çıkarıp, işletmenin gelişimine katkı sağlayacak biçimde de yönlendiremeyecektir. Yönetici ilk olarak iş görenlerin, takım çalışması ve iş birliğinin güçlendirmenin bir parçası olduğunu anlamasını sağlamalıdır (Doğan, 2006, s. 132-133).
- **Yapılan Faaliyetleri Takip Etmemek, İzlememek:** Personel güçlendirmede, iş görenlerin en etkin olabilecekleri iş görme yöntemlerini belirlemelerine izin verilmelidir. Fakat yönetim, işletmedeki faaliyetleri gözlemeli ve iş görenler işlerini nasıl yapacakları konusunda yanlış düşüktüklerinde onların bu yanlışlarını düzeltmelerine de yardımcı olmalıdır. Birçok yönetici, personel güçlendirmede bunun gerekli olmadığı, çünkü her türlü yetkinin iş görene devredildiği kanaatinde. Bu ise, bu konuda düşülen hatalardandır (Doğan, 2006, s. 133).
- **Unutulan Geri Besleme:** İşletmedeki her çalışan, her dakika işletmede ne olduğu konusunda bilgilendirilmesinin yanında, onlarla sürekli bir geri besleme yapılmalıdır. Yöneticilerin uygulamada sık sık düşüktükleri hata, geri beslemeyi unutmalarıdır. Burada dikkat edilmesi gereken dört konu vardır. Bunlar; iş görenler tarafından ne kadar fikir üretildi?, Verimlilik nasıl yükseltildi?, Güvenlik kayıtları nasıl?, Müşteri şikayetlerinin oranı nedir? Özellikle sözü edilen konuları içeren bilgiler görünür yere asılmalı ve açık formlarda olmalıdır (Doğan, 2006, s. 133-134).
- **Dar Anlamda Psikolojik Kavramlara Gereğinden Fazla Bağımlı Olmak:** Güçlendirme çalışanların kendi güçlerini nasıl algıladıklarına ilişkin psikolojik bir değişkendir. Personel güçlendirmenin psikolojik bir değişken olma düşüncesi onaylanmış ve güç kazanmıştır. Personel güçlendirme taktikleri, çalışanların kendi güçlerine ilişkin inanç sistemlerini değiştirmek amacıyla tasarlanmış, kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlamış ve çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirirken içsel görev motivasyonlarını sağlamada rehber olmuştur. Çalışanların içsel görev motivasyonu ve kendilerine güvenmeleri üzerine odaklanması güçlendirmenin psikolojik bir kavram olma niteliğinden ileri gelir. İçsel görev motivasyonu ve özgüven gerekli, ancak çalışanların

bütün enerjilerini kullanmaları için her an yeterli olmamaktadır. Personel güçlendirmeyi dar bir kalıba sığdıran yalnızca çalışanların kendilerine olan güveninin ve içsel motivasyonunun sağlanması olarak algılayan yöneticiler de bulunmaktadır. Bu dar kalıp, çalışanların gücünü nasıl kullanacağına ilişkin diğer psikolojik etkenlerin dikkate alınmamasına neden olmaktadır. Bazıları yavaş, bazıları ise hızlı hareket etmeyi tercih eder. Bazıları için para önemli, bazıları için ise önemsizdir. Bazıları rekabeti sever, bazıları ise rekabetten hoşlanmaz. Bunlar işletmede çalışanların gerçek güçlerini ortaya çıkarabilmeleri için gerekli olan motivasyonel öğelerdir. Bunların bazıları göreve dâhilken, bazıları ise göreve dâhil değildir. Ancak hepsi gerçektir ve personel güçlendirmeyi büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle güçlendirmenin psikolojik tarafına ek olarak motive edici ve kişileri birbirinden ayırt etmeye yardımcı olan sosyal yönlerin yanında kişiliğe dair yönler de dikkate alınmalıdır. Personel güçlendirmenin yalnızca psikolojik tarafını dikkate alarak onu tasarlayan işletmeler ve yöneticiler istedikleri başarıya ulaşamayabilirler (Kabak, 2014, s. 48).

- **Gücün Paylaşıldığı Kişilerin İhtiyaçlarına Kayıtsız Kalmak:** Güçlendirme planına göre tercih edilen ve sorun çözmede iş gücünü, beyin gücünü ve yaratıcılığını kullanan çalışanları güçlendirilmiş çalışanlar ve güçlendirilmemiş çalışanlar diye kısımlara ayırmak, personel güçlendirmenin başarısız olma nedenlerindedir. Gerçekte, güçlendirme programlarının genellikle başarısız olma nedeni, yöneticilerin çalışanlar arasındaki farklılıkları görmedeki yetersizliğidir. Yöneticiler genel olarak yetkiyi, bu yetkiyi kullanmada eksik olan kişilere devretmektedir. Güçlendirmeye karar veren yöneticiler, şu iki yoldan birini seçmelidir. Bunlar; yetki devrini çalışanların kategorilerine uyumlu olacak şekilde gerçekleştirmek ya da çalışanların kendi kapasitelerini gösterebilmelerini desteklemek ve resmi gücünü her bir çalışanın durumuna uygun olarak dağıtmaktır (Kabak, 2014, s. 48).
- **Parça Parça Yapma Yaklaşımı:** Güçlendirme programları geniş kapsamlı olmalı ve bu programlar uygulanmadan her şey düşünülmelidir. Programın yalnızca bir yönünün alınıp uygulanmaya çalışılması, işletmenin başarısızlığına sebep olur. İşletme sistemi içinde iş görenlere ihtiyaç duyulan gücün bir ögesi verilirse, diğeri verilmemektedir. Örneğin; resmi karar alma sorumluluğu verilmekte ancak bu kararı almadan önce bilgi verilmemektedir. İş zenginleştirilmekte, ancak bireyin alacağı ödüllerin adedi arttırılmamaktadır. Bu durum ise, güçlendirme programlarının başarısız olmasına zemin hazırlamaktadır (Doğan, 2006, s. 139).

- Sorumluluk Şeklinin Değişmesini Kabullenememe: Bazı durumlarda organizasyonlar çalışanlara ek güçler verir. Ancak asıl sorumluluk yöneticilerde olsun ister. Yöneticiler sorumluluğu kendileri alarak sözde, çalışanlarının güvenliğini sağlamak ve onları yaptıkları işlerde üstlenecekleri riskten kurtarmak gibi koruyucu kimliğe bürünmeye çabalarlar. Böyle bir tutum, çalışanları rahatsız eder ve kargaşaya sebep olur. Bu biçimde gösterilen koruyucu tavır organizasyonda güçlendirmeyi zayıflatır. Oysa çalışanın güçlendirilmesi onun sonuçlardan daha çok sorumlu tutulması anlamına gelmektedir (Kabak, 2014, s. 49).

3.1.12. Personel Güçlendirmeye Yönelik Yapılan Eleştiriler

Güçlendirme ile ilgili yapılan eleştirilerden bazıları şunlardır (Gürbüz, 2012, s. 69-72):

- İş görenlerin güçlendirilmesi genellikle, iş görenlerin sabit ve değişmez kalıpları ve davranışları yüzünden başarılı olamamaktadır. Çalışanların çoğu, bireysel kısıtlayıcı davranışlar, tutumlar ve düşünsel anlamda sabitlenmiş kalıpları yüzünden değişimi kabullenmede sıkıntı yaşarlar. Bireyler daha fazla özgürlük ve sorumluluk istediklerini sanırlar fakat yıllarca kısıtlandıktan sonra, ya bunlardan gerektiğince yararlanamazlar ya da bunları istemezler. Fakat bir işletmede iş görenlerin güçlendirilmesini olumsuz yönde etkileyen bazı faktörler vardır; bunlar, yönetimin inandırıcılığının düşük olması, yönetime olan güvensizlik, işlerini kaybetme korkusu ve iş görenlerin yaptıkları işin sorumluluğunu almak istememeleridir.
- Bazı araştırmacılar, personel güçlendirmenin güçlü liderlikle uyummadığını, organizasyonu yönetmede etkin bir uygulama olmadığını, bu nedenle güçlendirmenin büyük ölçekli değil, orta ölçekli amaçlar için uygun ve her zaman başarılı olmayan bir yöntem olduğunu düşünmektedirler (Vurmaz, 2016, s. 35).
- Bilgi eksiklikleri nedeniyle, yönetim kaynakları objektif geçerlikle tek bir merkezden idare edilemeyebilir. İş görenler, kaynakların kendi kullanımlarına açık olduğu konusunda bilgilendirilmezlerse, ne kaynaklara ulaşımın güçlendirme durumu üzerinde olumlu bir etkisi olur ne de iş görenler bu kaynakları işletmenin hedeflediği sonuçları elde etmesinde etkili olarak kullanabilirler. İş görenlerin güçlendirilmesi, iş görenlerin çalışma alanlarını genişlettiği için de eleştirilmektedir. Böyle durumlarda, iş görenler daha geniş görev alanlarında başarılı olabilmek amacıyla uygun bir biçimde eğitilmelidirler.

- Personel güçlendirme, yetkililerin karar verme hususunda sorumluluğun ve mesuliyetin tümünü astlarına devretmesi ve mesuliyet durumlarında kendilerinden kaynaklanmayan yanlışlar ve başarısızlıklar için cezalandırılmaları ve bunun neticesinde yetkilerinden feragat etmeleri yönünden de eleştirilmektedir. Bu sebeple, iş görenlerin yaptıkları yanlışlardan ötürü ceza almamaları, iş görenlerin ellerinde bulunan yetkiyi kötü kullanmalarına neden olabileceği söylenebilir.
- Güçlendirme, yöneticilerin iş görenler üzerindeki kontrolünü aşağıya doğru, içsel yönde ve dışsal yönde olmak üzere üç yönde azaltma durumu oluşturmaktadır. Özellikle, kontrolün aşağıya doğru azalması durumunda, birçok yönetici, alt kademede iş görenlerden daha iyi bir eğitime sahip oldukları için, niteliği daha az olan iş görenlere karar alma yetkisinin verilmesinin mantıklı olmadığını düşünmektedirler.
- Personel güçlendirme, orta düzey yöneticileri yok etmeye yönelik bir girişimdir. Ve bu kademede olan iş görenlerin işlerine son verilmesi, istihdam sürecini olumsuz etkileyebilmektedir.
- Personel güçlendirmenin organizasyondaki gerçek güç kaynaklarının kullanılmasını engelleme riski ve organizasyondaki güç seviyesinin azalmasına neden olması da güçlendirmeye yöneltilen bir diğer eleştiridir. Bu bağlamda bazı insanların diğerlerinden daha güçlü olması doğaldır. Organizasyonlar da, bu güçlü bireylerden kendilerine hakim olmalarını ve kararları daha güçlü olanlara bırakmalarını istemektedirler. Bu durum ise organizasyonlarda gerçek güç kaynaklarının kullanılmasını engellemeye ve organizasyondaki güç seviyesinin azalmasına neden olmaktadır.
- Kişiler ve işlevler arasında rekabet artmasıyla sonuçlanan, bölümler arasında keskin ayrımların yapıldığı kurumlarda, personel güçlendirmenin, daha fazla çalışmaya değil de iş görenler arasında çatışmalara neden olması daha olasıdır.
- Personel güçlendirme, aşırı kendine güvene ve yanlış kararların alınmasına neden olabilir.

2.1.13. Personel Güçlendirmenin Yararları, Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyeti

Aşağıda personel güçlendirmenin faydalarından, olumsuz görünen yönlerinden ve organizasyona olan maliyetinden bahsedilecektir.

2.1.13.1. Personel Güçlendirmenin Yararları

Kurumsal etkinlik, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve daha az maliyetle daha fazla kazanmak gibi bazı yararları ulaşmak için personel güçlendirmenin doğru ve etkin bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Etkin bir biçimde kullanılan güçlendirmenin getirdiği faydalar, çalışanlar, yöneticiler ve örgüt açısından ele alınmaktadır (Gürsoy, 2014, s. 36).

2.1.13.1.1. Personel Güçlendirmenin Çalışanlara Sağladığı Yararlar

Güçlendirmenin en önemli faydası, çalışanın örgüte güveninin artmasıdır. Çalışan, örgütün kendisine değer verdiğini hissettiğinde, güçlendirme sürecine daha olumlu yaklaşacaktır. Güçlendirilmiş çalışanın yaptığı işe, örgütüne ve mesleğine olan bağlılığı da artacaktır. Personel güçlendirme iş görenleri karar almaya sevk etme, bununla beraber risk almaya ve yeni şeyler tecrübe etmeye özendirilmektedir. Bu da çalışanların yaratıcılıklarının artmasını sağlayacaktır. Ayrıca çalışanlara işin sahibi olduğu hissettirilirse, çalışanlar hem işine karşı sorumluluk duyabilir, hem de işini severek yapabilir. Güçlendirilen personel müşterilerle ilgilenme hususunda daha ılımlı, samimi olabilir. Müşteriler, iş görenlerden açık bir biçimde ihtiyaçlarının hızlıca karşılanmasını ve kendileriyle ilgilenilmesini istemektedirler. Güçlendirme bu durumun gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır (Aras, 2013, s. 25-26). Personellerin güçlendirilmesi ile çalışanlar hizmet ve desteği arttıracak kararlar alarak ya da önerilerde bulunarak örgüt ve müşteri arasında para ve zaman gibi hususlardaki anlaşmazlıkları azaltmaktadır (Turan, 2016, s. 15). Bunun yanında eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin yönlendirilmesiyle yönetici ve iş görenler arasındaki problemler azalmaktadır (Evis, 2016, s. 29).

2.1.13.1.2. Personel Güçlendirmenin Yöneticilere Sağladığı Yararlar

Personel güçlendirmenin uygulanması ile geleneksel olarak yapılan işlerden farklı işleri başarmak, kendi kariyerlerinde başarıya ulaşmak, sorun çözmek vb. ana görevlerine yeni yaklaşımları uygulamayı öğrenmek ve gerçek sorumluluklarının farkında olmak güçlendirmenin yöneticilere sağladığı faydalardır (Zencir, 2004, s. 36).

Yöneticiler güçlendirme faaliyetleriyle, iş planlaması ve iş görenleri geliştirme gibi stratejik etkinliklere yönelme imkânı bulacak ve bunun bir neticesi olarak yönetsel verimlilik artacaktır. Yine yöneticinin örgütsel gücü paylaşması ve çalışana güçlendirmesi

neticesinde, kendi gücünde azalma değil aksine bir artış yaşanacaktır. Dolayısıyla herkesin işini daha iyi yaptığı bir işletmede çalışan yöneticinin de başarısı artacaktır. Aynı zamanda iş görenlerin bilgilerini arttırmak ve onların oluşturdukları projeleri incelemek, yöneticilerin gelişimine katkı sağlayacaktır (Gürsoy, 2014, s. 36).

2.1.13.1.3. Personel Güçlendirmenin Örgütlere Sağladığı Yararlar

Personel güçlendirme ile güçlendirilmiş çalışanların kararlara katılımının sağlanması ile motive olan çalışanlar yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmenin verimlilik artışına katkı sağlamış olur (Aras, 2013, s. 26).

Güçlendirilmiş çalışanlar kendi kararlarını verme gücüne sahiptirler ve organizasyonun istediği kara ulaşmasında sanki bir ortakmış gibi hareket ederler. Personel güçlendirme etkinliklerde radikal değişiklikler gerektirir ve bu da ortak performansta sinerji etkisi oluşturarak, karda adeta bir patlama yaratacaktır. Bu, aynı zamanda iş görenlerin işletmede etkin rol oynama hususunda teşvik edilmesi, yeni ürünler, yaratıcı yöntemler ve yenilikler manasına da gelecektir (Doğan, 2006, s. 157).

Personel güçlendirme aynı zamanda bireysel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde önemli rol oynamaktadır. Çünkü güçlendirme, iş görenlerin örgütle kaynaşmasını ve örgütü benimsemelerini sağlamaktadır. Güçlendirme ile yavaş işleyen, komuta düzenine dayalı biçimsel bürokratik yapılar demokratik bir hale gelecek, yine yabancılaşma önlenerek, bireylerin ihtiyaçları ile örgütün amaçları bütünleşecektir (Gürsoy, 2014, s. 38).

Güçlendirme organizasyonları öğrenen organizasyon haline getirir. Güçlendirmede doğru kararlar alınabilmesi için çalışanlara sürekli eğitim verilecek ve çalışanlar verdiği kararlardan da öğrenecektir. Öğrenilen bilgilerin paylaşılması organizasyonu öğrenen organizasyon haline getirecektir (Yıldırım, 2015, s. 75).

2.1.13.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyeti

Personel güçlendirme, tecrübeli işletmelerin pek çoğuna dahi ilk bakışta karmaşık gelen ve planlaması yapılmadan uyarlanması olanaksız olan bir süreçtir. Güçlendirmenin sağladığı en belirgin yarar globalleşme ile artan rekabet ortamında işletmelerin rekabet edebilme becerisini önemli ölçüde arttırmasıdır. Fayda-maliyet analizi, güçlendirmeyi en doğru

seviyede uygulamak için yöneticilere yardımcı olacak bir yöntemdir. Personel güçlendirme, işletmede tüm problemlere çözüm olmasa da işletmenin verimliliğini ve etkinliğini arttırması yönünden çalışanları motive etmede önemli bir yönetim tekniğidir. Personel güçlendirmenin bütün bu faydalarına karşın işletme için bazı maliyetleri de söz konusudur. Güçlendirme her zaman doğru ve başarılı bir biçimde uygulanamayabilir. Yöneticiler de bunu uyguladıklarından ötürü suçlanır ve kendi hatalarının asıl nedenini fark edemezler. Personel güçlendirme tüm işletmeler için uygulanabilecek bir program değildir. Güçlendirmenin tam manasıyla anlaşılabilmesi, çalışanlar için daha fazla sorumluluk ve daha fazla iş yükü manasına gelmektedir. Ayrıca çalışanların, güçlendirmenin çözüm yerine daha çok problem yaratacağını düşünmeleri de olasıdır. Personel güçlendirmenin işletme açısından olası maliyetlerini ve problem gibi görünen yanlarını şöyle sıralamak mümkündür (Kabak, 2014, s. 54):

- Güçlendirmenin olumsuz yönlerinden ilki, zaman alıcı olmasıdır. İşin nasıl yapılacağını, ancak bizzat o işi yapan bilmektedir. Bu kişilerin de işleri iyi yapma hususunda eğitilmeleri ve bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bu sebeple eğitim, güçlendirme programının önemli bir bölümüdür. Aynı zamanda, çalışan tercihi de; etkin bir işe alma ve yerleştirme politikası ve seçim süreci meydana getirilmelidir. Güçlendirme uygulamasının tam manasıyla yürütülebilmesi için etkin, yeterli ve yaratıcı sorun çözme becerisine sahip çalışanların istihdam edilmesini sağlamak uzun süren bir çalışma gerektirir (Şen, 2010, s. 56).
- Personel güçlendirme maliyetlerinden bir diğeri, personeli seçme ve eğitme maliyetleridir. Yöneticiler, etkili ve yaratıcı sorun çözebilen hizmet çalışanlarını sezgileri ile seçemezler. Bu nedenle sistematik yöntemlerle bir tercih yapmak gerekmektedir. Güçlendirilecek bireyleri eğitmek de oldukça maliyetlidir. Personel güçlendirme anlayışını benimseyen bir organizasyonda, kişiler yaratıcılık ve düşüncelerini uygulamaya koyma özgürlüğüne sahip olduklarından, bu tarz iş görenleri seçmek ve eğitmek çok daha maliyetlidir (Doğan, 2006, s. 168).
- Güçlendirmenin bir diğer olumsuz yönü, yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakmamasıdır. Güçlendirme çalışanlara görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken karar vermede bireysel güç ve kontrol vermektedir (Kabak, 2014, s. 55). Böylece yöneticiler, kontrolör veya denetçi rolünden sıyrılarak daha fazla basitleştirici olmak daha da ötesi mentorluk yapmak durumundadırlar. Bu şekilde bir kimlik değişikliği her yöneticinin kabul edebileceği bir değişiklik değildir (Işın, 2009, s. 47).

- Müşteriyi ilk seferde memnun etmenin oluşturduğu bazı maliyetler vardır. Güçlendirme ile asıl yapılmak istenen müşteri isteklerinin işletme ile ilk tanıştığı an yerine getirilmesi ve hizmet kalitesinden memnun kalınmasını sağlamaktır (Şen, 2010, s. 57).
- Güçlendirme uygulamasında yavaş ve tutarlı olmayan hizmet sunumu doğabilmektedir. Müşteri ile birebir ilişkide bulunan çalışanın üstlerine danışmadan karar vermesi yarar sağlarken, geri planda çalışan bireylerin bu standart olmayan davranışa uyum göstermeyerek ilk kademe olan çalışana desteklememesi işlerin yavaş ilerlemesine neden olabilmektedir. Bunun doğal sonucu olarak da istense dahi zamanında müşteri istek ve arzularının yerine getirilmesi olanaksızlaşacaktır (Şen, 2010, s. 57).
- Personel güçlendirme uygulamasında iş görenlere istemedikleri bir sorumluluğun yüklenmesi durumu ortaya çıkabilir. İş görenlerin çoğu güçlendirme uygulamasıyla kendilerine istemedikleri bir sorumluluğun zorla yüklendiği inancını taşımaktadırlar. Ayrıca iş görenler, yönetimin güçlendirme ile kendilerini karar verme sürecine dahil etmesini içten ve güven verici bulmamaktadırlar. Bu çalışanlar, yöneticilerin riske girmemek ve kendi işlerini çalışana yaptırmak için güçlendirmeyi bir strateji olarak kullandıklarına inanmaktadırlar. Onlar güçlendirme ile yöneticilerin yükünün kendilerine yüklendiğini düşünmektedirler. Bu nedenle ilave sorumluluk getireceği için güçlendirmeyi uygulamaya koymakta isteksiz davranmaktadırlar (Kabak, 2014, s. 56).
- Personel güçlendirme maliyetli bir çabadır. Güçlendirme anlayışında organizasyon ile ilgili her türlü bilgiye anında ulaşmak çok önemlidir. İş görenler ve yöneticiler, merkezi bilgilere anında sahip olmanın avantajlarına inanmaz ve bundan hoşnut olmazlarsa, güçlendirme onlara maliyetli gelebilecektir (Doğan, 2006, s. 171).
- Geleneksel yaklaşımda iş tanımları ile çalışanlardan ne beklendiği ortaya konulmakta, yetki ve sorumluluklarda buna göre belirlenmektedir. Geleneksel yaklaşım doğrultusunda oluşturulan planlama organizasyonlardaki çalışanların faaliyet alanını genişletmesine engel olmaktadır. Güçlendirilmiş bir çevrede işler iki ana bölümden meydana gelmektedir. Bunlardan ilki; çalışanların işin ana amacını gerçekleştirilmesi için başarması gereken temel faaliyetlerdir. İkincisi ise çalışanların ilgi ve yetenekleri doğrultusunda esneklik sağlayabileceği alanlardır. Güçlendirme, organizasyonda çalışanların yetenek ve yaratıcılığının ortaya çıkmasını sağlayarak, işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır. Bu nedenle yöneticiler iş üzerindeki sıkı denetimlerini bırakmalı ve çalışanların potansiyel becerilerini ortaya çıkarmak için, onları kişisel girişime teşvik etmelidirler. Çalışanların ödüllendirilmesinde yeni performans değerlendirme sistemlerine

ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmada eğitim programlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da işletmeler için bir maliyet unsurudur (Kabak, 2014, s. 57-58).

Özetle, organizasyonların, yöneticilerin ve iş görenlerin elde edecekleri kazançlar, personel güçlendirmenin sayılan bu maliyetlerini ve ilk anda olumsuz gibi görünen taraflarını geçecektir. Ayrıca, yüksek katılımlı bir personel güçlendirmenin uygulanması masraflıdır ve kolay değildir. Fakat en önemli sorun, böyle bir yönetim tekniğinin hiç geliştirilmemiş ve denenmemiş olmasıdır (Doğan, 2006, s. 172).





BÖLÜM III

MİLLİ EĞİTİM ÖRGÜTÜ

Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlarca belirtilmiş eğitim politikası çerçevesinde, eğitim ve öğretim etkinliklerinde bulunan yerler olarak tanımlanabilir. Eğitim kurumlarının ve devletin eğitim politikalarının uygulamaya alınabilmesi için, söz konusu ihtiyaçları karşılayabilecek yasaların Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde çıkarılması gerekir. Böylece, yönetsel gücün dayanakları yasaya dönüştürülmüş olur (Türk, 1999, s.15-16).

3.1. Türk Milli Eğitim Sistemini Düzenleyen Genel Esaslar

Türk milli eğitim sistemini düzenleyen genel esaslar, milli eğitimin genel amaçları ve özel amaçları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

3.1.1. Milli Eğitimin Genel Amaçları

Milli eğitimin genel amaçları bütün bireyleri; (Işık, Aksoy, Katırcı & Mısırlıoğlu, 2000, s. 3):

- Atatürk ilke ve inkılaplarına ve Anayasa'da ifadesini bulan Atatürk Milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasa'nın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;
- Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

- İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamaktır.

3.1.2. Milli Eğitimin Özel Amaçları

Türk eğitim ve öğretim sistemi, yukarıda bahsedilen genel amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlenir ve çeşitli derece ve türdeki eğitim kurumlarının özel amaçları, genel amaçlara ve milli eğitimin temel ilkelerine uygun olarak tespit edilir (Türk, 1999, s. 106).

3.1.3. Milli Eğitimin Temel İlkeleri

Türk milli eğitimin temel ilkelerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Milli Eğitim Bakanlığı, 2017):

- Genellik ve eşitlik
- Ferdin ve toplumun ihtiyaçları
- Yöneltilme
- Eğitim hakkı
- Fırsat ve imkân eşitliği
- Süreklilik
- Atatürk inkılap ve ilkeleri ve Atatürk milliyetçiliği
- Demokrasi eğitimi
- Laiklik
- Bilimsellik
- Planlılık
- Karma eğitim
- Okul ile ailenin işbirliği
- Her yerde eğitim

3.2. Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı

Türk Milli Eğitim Sistemi incelendiğinde, kişilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde alt sistemlerden meydana getirildiği görülür. Türk Milli Eğitim Sistemi, bir bütünlük içinde örgün ve yaygın eğitim olarak iki ana bölümden oluşur.

3.2.1. Örgün Eğitim

Örgün eğitim, belirli yaş grubundaki ve aynı düzeydeki kişilere, amaca göre hazırlanmış programlarla, okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir. Örgün eğitim, okul öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamaktadır (Türk, 1999, s. 110).

3.2.2. Yaygın Eğitim

Yaygın eğitimin amacı, milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uyumlu olarak, örgün eğitim sistemine daha önce hiç girmemiş olan, herhangi bir seviyesinde olan ya da bu seviyeden çıkmış vatandaşlara örgün eğitimin yanında veya dışında (Işık vd., 2000, s. 9);

- Okuma-yazma öğretmek, noksan eğitimlerini tamamlayabilmeleri için sürekli eğitim imkânı hazırlamak,
- Bilimsel, teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmelere uyumlarını basit hale getirecek eğitim imkânı sağlamak,
- Milli kültür değerlerimizi koruyucu, geliştirici, tanıtıcı ve benimsetici özellikte eğitim yapmak,
- Toplu yaşama, dayanışma, yardımlaşma, birlikte çalışma ve örgütlenme anlayışı ve alışkanlığını edindirmek,
- Ekonominin gelişimine paralel olarak ve istihdam politikasına uygun meslek edinmelerini sağlayıcı imkânlar hazırlamak,
- Beslenme ve sağlıklı yaşam stilini benimsetmek,
- Çeşitli mesleklerde çalışanlara, gelişmeleri için gerekli bilgi ve yetenekleri kazandırmak,
- Boş zamanlarını faydalı bir şekilde değerlendirme ve kullanma alışkanlıklarını kazandırmaktır.

3.3. Milli Eğitim Bakanlığı

Milli Eğitim Bakanlığı, Osmanlı İmparatorluğu döneminde 17 Mart 1857 yılında Maarif-i Umumiye Nezareti ismiyle kuruldu ve Meclis-i Vükelaya (Bakanlar Kurulu) dâhil bir bakan tarafından yönetilmekteydi. Bu, bakanlık seviyesinde ilk eğitim örgütüdür. İlk eğitim bakanı Abdurrahman Sami Paşa (1857-1861) ve ilk müsteşar da bilim adamı Hayrullah Efendidir. Osmanlı İmparatorluğu'ndan Cumhuriyet dönemine gelindiğinde ise Milli Eğitim Bakanlığı Örgütü giderek gelişmiş, 1933 yılında çıkarılan 2287 sayılı Kanun ile yeniden düzenlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı taşrada 81 il ve 923 ilçede örgütlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın yurt dışında 21 eğitim müşavirliği ve 18 eğitim ataşeliği olmak üzere 39 ülkede temsilciliği mevcuttur. Milli Eğitim Bakanlığı temsilciler aracılığıyla yurt dışında öğrenim gören öğrencilere ilişkin, eğitim öğretim işlerini yürütmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan kuruluşlar Milli Eğitim Akademisi ile Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü'dür (Işık vd., 2000, s. 15-17).

3.3.1. Merkez Örgütü

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü; Bakanlık Makamı, Talim ve Terbiye Kurulu, Ana Hizmet Birimleri ile Yardımcı Birimlerin yanı sıra Makam onayıyla kurulanlar; Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı (METARGEM) ile Projeler Koordinasyon Kurulu Merkezi Başkanlığı'ndan meydana gelmektedir (Işık vd.,2000, s.17).

3.3.2. Taşra Örgütü

Tüm illerde ve ilçelerde bir milli eğitim müdürlüğü mevcuttur. İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri görevlerini ve hizmetlerini yürütme bakımından, İl Milli Eğitim Müdürlüklerine karşı sorumludur (Milli Eğitim Bakanlığı, 2017).

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, verilerin toplanması için izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistik tekniklerle ilgili açıklamalar yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma ile milli eğitim örgütünde personel güçlendirme yaklaşımının uygulanabilirliği incelenmektedir. Araştırma, mevcut durumu ortaya koyan tarama modeline dayalı betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu olduğu gibi tanımlamaya çalışan yaklaşımdır (Seçilmiş, 2009, s. 87).

Amaca uygun olarak mevcut bilgiler, ilgili literatürün taranmasıyla sistematik bir biçimde hazırlanarak konuyla ilgili teorik bir çerçeve hazırlanmıştır. Bununla beraber araştırma problemine yönelik olarak veri toplama aşamasında ölçek tekniğinden faydalanılmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Zonguldak ili Kozlu ilçesinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Kozlu ilçesi için MEB'e bağlı görev yapan öğretmen sayısı Tablo 2'de yer almaktadır. Ancak zaman, maliyet ve ulaşım kısıtlılığından dolayı, evreni oluşturan bu kütleden örneklem alma yoluna gidilerek çalışma tamamlanmıştır.

Tablo 2

Kozlu'da MEB'e Bağlı Okullar ve Öğretmen Sayıları

Kurum	N
Alparslan Ortaokulu	36
Atatürk İlkokulu	15
Attila İlkokulu	23
Cengiz Topel İlkokulu	13
Cengiz Topel Ortaokulu	9
Cumhuriyet İlkokulu	9
Esenköy 15 Temmuz İlkokulu	5
Esenköy 15 Temmuz Ortaokulu	14
Gücek İlkokulu	2
Kargalar Ortaokulu	20
Kılıç İlkokulu	7
Kızılcakese İlkokulu	1
Kocatepe İlkokulu	32
Kozlu Anadolu İmam Hatip Lisesi	7
Kozlu Anadolu Lisesi	43
Kozlu Anaokulu	7
Kozlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	50
Kozlu Ortaokulu	58
Namık Kemal İlkokulu	5
19 Mayıs 100. Yıl Ortaokulu	13
Örencik İlkokulu	1
Seyfetler İlkokulu	1
Sivrililer Çok Programlı Anadolu Lisesi	12
Sivrililer Şehit Engin Aydın Ortaokulu	20
Şehit Yusuf Yelkenci Anadolu İmam Hatip Lisesi	17
Uzungüney İlkokulu	8
Vali Tevfik Başakar İlkokulu	4
Vali Tevfik Başakar Ortaokulu	5
Toplam	437

Kaynak: MEB <http://www.meb.gov.tr/baglantilar/okullar/index.php?ILKODU=67&ILCEKODU=16>

Örneklemin belirlenmesinde kullanılan işlem aşağıda gösterilmiştir (Yalçın, 2016, s. 65).

N: yığındaki birey sayısı

n: örneklemdaki birey sayısı

z: istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık

p: yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı ($p+q=1$)

Formülün uygulanışı:

n: örneklem büyüklüğü

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{437 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{437 \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = 205$$

Yalçın (2016, s.65) tarafından geliştirilen örneklem formülü uygulandığında Kozlu ilçesi için asgari 205 öğretmene ulaşılması gerektiği hesaplanmasına karşın 229 adet öğretmene ulaşılmıştır.

4.3. Ölçme Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır: birinci bölüm; katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşturulmuştur. Demografik özellikler bölümü araştırmacı tarafından hazırlanmış olup cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, görev yapılan kurum, toplam çalışma süresi, bulunulan kurumda çalışma süresi ve branş olmak üzere sekiz sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin ikinci bölümünde; Yılmaz SEÇGİN'in 2007 yılında yayınlanan yüksek lisans tezinde yer alan, Spreitzer (1995)'den alınan ve 12 sorudan oluşan, çalışanların ne kadar güçlendirildikleri veya kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak ne denli güçlü hissettiklerini ölçmeye yarayan güçlendirme ifadeleri bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde ise, araştırmacı tarafından oluşturulan, çalışanların mevcut personel güçlendirme durumundan memnuniyetini ölçmeye yarayan beş adet ifade yer almaktadır.

Katılımcıların bu ifadelere katılım derecesi Beşli Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelere: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum şeklinde değerlendirme yapmışlardır.

4.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Öğretmenlere uygulanan anket sorularından elde edilen bilgilerin güvenilirlik katsayısını hesaplamak suretiyle değişkenler arasında anlamlı güvenilir farkların ve ilişkilerin olup olmadığı tespit edilmiştir.

Buna göre anketin personel güçlendirme uygulamalarına ilişkin ikinci bölümdeki 12 soruyu kapsayan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre “Cronbach Alpha” değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca anketin personel güçlendirme uygulamalarından memnuniyet durumlarına ilişkin üçüncü bölümdeki beş soruyu kapsayan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre “Cronbach Alpha” değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır. İlgili sonuçlara göre ölçeğimizin güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir.

4.5. Verilerin Toparlanması

Zonguldak İli Kozlu İlçe Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Kozlu merkezde yer alan okullarda 2015-2016 öğretim yılında görev yapan öğretmenlerin sayısı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın internet sitesindeki okullara ait bilgilerden elde edilmiştir. Ölçeğin uygulanması aşamasında, Zonguldak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır.

Araştırmada kullanılacak ölçme aracı, ilgili okullara gidilerek uygulanmıştır. Uygulama Eylül 2015 seminer dönemi içerisinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak 229 adet ölçek formu dağıtılmıştır, aynı adette form toplanarak istatistiksel işleme tabi tutulmuştur.

4.6. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılacak ölçeklerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılıp SPSS 18.0 paket programından yararlanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri yapılmıştır. Normal dağılım göstermeyen ikili gruplar için Mann-Whitney U Testi, çoklu gruplar için Kruskal Wallis analizleri uygulanmıştır. Betimsel istatistikler için yüzde frekans, ortalama standart sapma puanları ile birlikte, ikili gruplar için T testi, çoklu gruplar için ANOVA analizleri yapılmıştır. Tüm istatistik işlemlerinde anlamlılık $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUM

5.1. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları, demografik özelliklere ilişkin bulgular ve personel güçlendirmeye ilişkin bulgular olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

5.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anket formunun başlangıç kısmından elde edilen katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler aşağıdaki tablolar aracılığı ile özetlenmiştir.

Tablo 3

Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Özellikler	f	%	Yığılmalı %
Cinsiyet	Kadın	125	54,6
	Erkek	104	45,4
Toplam		229	100,0

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, 125 kadın (%54,6) ve 104 erkek (%45,4) eğitimcinin bulunduğu görülmektedir. Bu oran Kozlu İlçesi'nde bulunan okulların kadrolarında bayanların ağırlıklı olarak yer aldığını göstermektedir.

Tablo 4

Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Özellikler		f	%	Yığılmalı %
Yaş	23-30 Yaş	64	27,95	28,8
	31-39 Yaş	94	41,05	69,4
	40 ve Üstü	71	31,00	100,0
Toplam		229	100,0	

Katılımcıların büyük çoğunluğu orandaki bölümü 31-39 yaş ve 40 yaş üzeri (sırasıyla 94, 71) yaş grubunda yer almaktadır. Yaş aralıklarına göre dağılım 23-30 yaş 64 kişi (%27,95), 31-39 yaş 94 kişi (%41,05), 40+ yaş grubu 71 kişi (%31) şeklindedir. Bu sonuçlara göre çalışanların orta ve ileri yaş grubu içinde buldukları görülmektedir.

Tablo 5

Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Özellikler		f	%	Yığılmalı %
Eğitim durumu	Lisans	221	96,5	96,5
	Lisans üstü	8	3,5	100,0
Toplam		229	100,0	

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde en yüksek oranı lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Lisans düzeyinde eğitim alanlar 221 kişi (%96,5), lisansüstü düzeyde eğitim alanlar ise 8 kişi (%3,5) şeklindedir. Öğretmenlerden lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanların sayısının oldukça düşük olması düşündürücüdür.

Tablo 6

Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Özellikler		f	%	Yığılmalı %
Medeni durum	Evli	176	76,85	77,3
	Bekâr	53	23,15	100,0
Toplam		229	100,0	

Katılımcıların büyük çoğunluğunun medeni durumunun evli olduğu görülmektedir. Eğitimcilerden 176 kişi (%76,85) evli olup 52 kişi (%23,15) ise bekârdır.

Tablo 7

Katılımcıların Bulunulan Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Özellikler		f	%	Yığılmalı %
Çalışma süresi (Bulunulan kurum)	1-10 yıl	197	86,0	86,0
	11 yıl ve Üstü	32	14,0	100,0
	Toplam	229	100,0	

Kozlu ilçesinde görev yapan eğitimciler, bulunulan kurumda çalışma süresi bakımından çoğunlukla daha az tecrübeli katılımcı grubu içinde yer almaktadırlar. En büyük oran 197 kişi (%86) ile 1-10 yıl süre ile çalışan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcılardan 32 kişi (%14) 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir,

Tablo 8

Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Özellikler		f	%	Yığılmalı %
Çalışma süresi (Toplam)	1-10 yıl	115	50,2	50,2
	11 yıl ve üstü	114	49,8	100,0
	Toplam	229	100,0	

Katılımcıların toplam çalışma süresine bakıldığında neredeyse eşit rakamlar ortaya çıkmıştır. 1-10 yıl süre ile çalışanların sayısı 115 (%50,2), 11 yıl ve üstü süre ile çalışanların sayısı 114 (%49,8)'tür.

Tablo 9

Katılımcıların Görev Yapılan Kuruma Göre Dağılımı

Kurum	f	%	Yığılmalı %
Alparslan O.O.	27	11,8	11,8
Cumhuriyet İ.O.	10	4,4	16,2
Atatürk İ.O.	5	2,2	18,4
Kozlu A.O.	1	0,4	18,8
Kozlu T.E.M.L.	15	6,5	25,3
Uzungüney İ.O.	8	3,5	28,8
Kozlu Anadolu İ.H.L.	7	3,0	31,8
Namık Kemal İ.O.	6	2,6	34,4
Vali Tevfik Başakar İ.O.	2	0,9	35,3
Cengiz Topel O.O.	16	7,0	42,3
Kılıç İ.O.	16	7,0	49,3
19 Mayıs 100. Yıl İ.O.	10	4,4	53,7
Kocatepe İ.O.	25	10,9	64,6
Atilla İ.O.	10	4,4	69,0
Kozlu A.L.	25	10,9	79,9
Kozlu O.O.	46	20,1	100,0
Toplam	229	100,0	

Kozlu ilçesinde görev yapan eğitimcilerin çoğunluğu Kozlu Ortaokulunda bulunmakta olup, 46 kişi (%20,1) dir. Kozlu Ortaokulunu 27 kişi (%11,8) ile Alparslan Ortaokulu takip etmektedir. Kocatepe İlkokulunda çalışanların sayısı 25 kişi (%10,9), Kozlu Anadolu Lisesi 25 kişi (%10,9), Cengiz Topel Ortaokulu 16 kişi (%7), Kılıç İlkokulu 16 kişi (%7), Kozlu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi 15 kişi (%6,5), 19 Mayıs 100. Yıl İlkokulu 10 kişi (%4,4), Atilla İlkokulu 10 kişi (%4,4), Cumhuriyet İlkokulu 10 kişi (%4,4), Uzungüney İlkokulu 8 kişi (%3,5), Kozlu Anadolu İmam Hatip Lisesi 7 kişi (%3), Namık Kemal İlkokulu 6 kişi (%2,6), Atatürk İlkokulu 5 kişi (%2,2), Vali Tevfik Başakar İlkokulu 2 kişi (%0,9), Kozlu Anaokulu 1 kişi (0,4) şeklindedir. Araştırma yapılan okulların dokuz tanesi ilkokul, üç tanesi ortaokul, üç tanesi lise ve bir tanesi anaokulu olup, toplamda 16 adet okulda araştırma yapılmıştır.

Yukarıda belirtilen bu 16 adet okulun daha ayrıntılı analiz edilebilmesi için gruplandırılmaları yoluna gidilmiştir. Söz konusu okullar Anaokulu, İlkokul, Ortaokul ve Lise olarak gruplandırılmış olup, Anaokulu grubunda bir katılımcı olması sebebiyle ilkokul grubuna dahil edilmiştir.

Tablo 10

Katılımcıların Çalışılan Kuruma Göre Gruplandırılmış Dağılımı

Kurum	f	%	Yığılmalı %
Anaokulu-İlkokul	93	40,6	40,6
Ortaokul	89	38,9	79,5
Lise	47	20,5	100,0
Toplam	229	100,0	

Yapılan gruplandırmaya göre, Anaokulu-İlkokul grubunda görev yapan katılımcıların sayısı 93 (%40,6), Ortaokul grubunda görev yapan katılımcıların sayısı 89 (%38,9) ve Lise grubundaki katılımcıların sayısı ise 47 (%20,5) dir.

Tablo 11

Katılımcıların Branşa Göre Dağılımı

Branşlar	n	%	Yığılmalı %
Beden Eğitimi	9	3,9	3,9
Fizik	1	0,4	4,3
Görsel Sanatlar	2	0,9	5,2
İngilizce	25	10,9	16,1
Kimya	3	1,3	17,4
Matematik	19	8,3	25,7
Müzik	1	0,4	26,1
Okul Öncesi	9	3,9	30,0
Özel Eğitim	5	2,3	32,3
Rehberlik	6	2,6	34,9
Sınıf Öğretmenliği	77	33,6	68,5
Bilişim Teknolojileri	10	4,4	72,9
Sosyal Bilgiler	6	2,6	75,5
Tarih	3	1,3	76,8
Teknoloji ve Tasarım	4	1,8	78,6
Türkçe	20	8,7	87,3
Zihinsel Engelliler	1	0,4	87,7
Biyoloji	1	0,4	88,1
Coğrafya	1	0,4	88,5
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	7	3,1	91,6
Elektrik-Elektronik	6	2,6	94,2
Felsefe	2	0,9	95,1
Fen Bilgisi	6	2,6	97,7
Fen ve Teknolojileri	5	2,3	100,0
Toplam	229	100	

Araştırmaya katılanların branşlarına bakıldığında, eğitimcilerin çoğunun branşının sınıf öğretmenliği olup, 77 kişi (%33,6) dir. Bunun nedeninin araştırma yapılan 16 okuldan onunun ilkokul olmasından kaynaklı olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca eğitimcilerin branş dağılımları İngilizce 25 kişi (%10,9), Türkçe 20 kişi (%8,7), Matematik 19 kişi (%8,3),

Bilişim Teknolojileri 10 kişi (%4,4), Beden Eğitimi 9 kişi (%3,9), Okul Öncesi Öğretmenliği 9 kişi (%3,9), Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi 7 kişi (%3,1), Rehberlik 6 kişi (%2,6), Fen Bilgisi 6 kişi (%2,6), Sosyal Bilgiler 6 kişi (%2,6), Elektrik-Elektronik 6 kişi (%2,6), Özel Eğitim 5 kişi (%2,2), Fen ve Teknolojileri 5 kişi (%2,2), Teknoloji ve Tasarım 4 kişi (%1,7), Kimya 3 kişi (%1,3), Tarih 3 kişi (%1,3), Felsefe 2 kişi (%0,9), Görsel Sanatlar 2 kişi (%0,9), Fizik 1 kişi (%0,4), Müzik 1 kişi (%0,4), Zihinsel Engelliler Öğretmenliği 1 kişi (%0,4), Biyoloji 1 kişi (%0,4), Coğrafya 1 kişi (%0,4) şeklinde sıralanabilir.

Yukarıda belirtilen 24 adet branş, beden eğitimi, sınıf öğretmenliği, sosyal bilimler (görsel sanatlar, ingilizce, müzik, özel eğitim, rehberlik, sosyal bilgiler, tarih, türkçe, zihinsel engelliler, coğrafya, din kültürü, felsefe), fen bilimleri (fizik, kimya, matematik, bilişim teknolojileri, teknoloji ve tasarım, biyoloji, elektrik-elektronik, fen bilgisi, fen ve teknoloji) ve okul öncesi olarak beş gruba ayrılmıştır.

Tablo 12

Katılımcıların Branşa Göre Gruplanmış Dağılımı

Branşlar	f	%	Yığılmalı %
Beden Eğitimi	9	3,9	3,9
Sınıf Öğretmenliği	77	33,6	37,5
Sosyal Bilimler	79	34,5	72,0
Fen Bilimleri	55	24,1	96,1
Okul Öncesi	9	3,9	100,0
Toplam	229	100,0	

Katılımcılardan Beden Eğitimi branşında yer alanların sayısı 9 kişi (%3,9), Sınıf Öğretmenliğinde yer alanların sayısı 77 kişi (%33,6), Sosyal Bilimlerde yer alanların sayısı 79 (%34,5), Fen Bilimlerinde yer alanların sayısı 55 (%24,1) ve Okul Öncesinde yer alanların sayısı ise 9 kişi (%3,9) şeklindedir.

5.1.2. Personel Güçlendirmeye İlişkin Bulgular

Anket formunun ikinci bölümünde personel güçlendirmenin mevcut durumunu ölçmeye yönelik 12 soru bulunmakta iken, üçüncü bölümünde personel güçlendirme memnuniyetini ölçmeye yönelik beş soru bulunmaktadır. Gerek anketin ikinci, gerekse üçüncü bölümlerinde soruların ilk üç şıkkı olan “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”,

“Kararsızım” şıklarını istatistiksel olarak olumsuz görüş, daha sonraki iki şıkkı ise olumlu görüş bildirenler olarak ikili bir ayrıma gitmek suretiyle değerlendirilmeler yapılmıştır.

Personel güçlendirme yönetim felsefesinin uygulanma düzeyinin belirlenebilmesi için, anket soruları seçeneklerinin belirlendiği “5’li Likert Ölçeği” kullanılmıştır. Buna göre her cevap seçeneğine 1-5 arası puanlar verilmiştir. Ankete katılanların anket sorularına verdiği cevaplar çerçevesinde elde ettikleri puanlar veri olarak girilmiştir. Daha sonra “T Testi”, “One-Way-ANOVA”, “Kruskal Wallis”, “Mann-Whitney U” testleri kullanılmak suretiyle hipotezlerin istatistiksel olarak kabul edilip edilmediği araştırılmıştır.

Tablo 13

Güçlendirme İfadeleri Frekans Dağılımı

PERSONEL GÜÇLENDİRME	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yaptığım iş benim için çok değerlidir.	6	2,7	4	1,7	4	1,7	59	25,8	156	68,1
İşimin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmek konusunda yeteneklerime güveniyorum.	4	1,7	3	1,3	3	1,3	86	37,6	133	58,1
İşim için gerekli olan beceriye sahibim.	6	2,7	2	0,9	5	2,2	99	43,1	117	51,1
İşimi nasıl yapacağımı belirlemek konusunda kendimi oldukça özerk hissediyorum.	7	3,1	20	8,7	35	15,3	105	45,9	62	27
Bölümümde meydana gelen olaylar üzerinde etkim oldukça fazladır.	9	3,9	30	13,1	44	19,2	117	51,1	29	12,7
İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissediyorum.	6	2,7	28	12,2	51	22,3	88	38,3	56	24,5
İşimi yaparken her şeye kendim karar veririm.	9	3,9	57	24,9	42	18,3	86	37,6	35	15,3
Yaptığım iş bana anlamlı geliyor.	5	2,2	5	2,2	10	4,4	96	41,9	113	49,3
Bölümümde işlerin yürütülmesinde etkiliyim.	3	1,3	11	4,8	29	12,7	139	60,7	47	20,5
Departmanımda alınan kararlar üzerinde etkim vardır.	5	2,2	14	6,1	50	21,8	117	51,1	43	18,8
İşimin gerektirdiği görevler benim için yeterlidir.	5	2,2	23	10	36	15,7	135	59	30	13,1
İşimi yapmak için sahip olduğum yetenekten kuşku yoktur.	4	1,7	6	2,7	4	1,7	95	41,5	120	52,4

Buna göre; Tablo 13’de de görüldüğü üzere, katılımcıların büyük bir çoğunluğu yaptığı işi önemsemektedir. Yaptığı işi önemsemeyen katılımcıların oranı yalnızca %6,1 iken, yaptığı işi önemseyenlerin oranı ise %93,9’dur.

Katılımcıların işlerinin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirirken gereken beceriler hususunda kendilerine güveni tamdır. Katılımcıların %4,3’ü bu soruya olumsuz yanıt verirken, %95,7’si bu soruyu olumlu olarak yanıtlamıştır.

Aynı şekilde, eğitimciler, işleri ile ilgili becerilere de sahip olduklarını belirtmişlerdir. İlgili soruya, katılımcıların %5,8’i olumsuz yanıt verirken, buna karşın katılımcıların %94,2’ü gibi önemli bir kısmı gerekli beceriye sahip oldukları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Bununla beraber eğitimcilerin %27,1’i işlerini nasıl yapacakları hususunda kendilerini özerk hissetmeleri ile ilgili soruya olumsuz yanıt vermişlerdir. Ancak katılımcıların %72,9’u ilgili soruya olumlu yanıt vermiştir. Buradan eğitimcilerin işlerini nasıl yapacakları konusunda kendilerini özerk hissettikleri sonucuna varılabilir.

Katılımcıların kendi departmanlarında meydana gelen olaylar üzerinde etkilerinin olup-olmadığının sorgulandığı soruya, %36,2’sinin olaylarda etkisinin olmadığını, %63,8’inin ise olaylarda etkisinin olduğunu görmekteyiz.

Ankete katılanlara; işlerini yaparken kendilerini ne derece özgür ve bağımsız hissettiklerinin sorulduğunda, ilgili soruya katılımcıların %62,8’i kendilerini özgür ve bağımsız hissettikleri yönünde yanıt verirken, %37,2’si işlerini yaparken kendilerini yeterince özgür ve bağımsız hissetmediklerini belirtmişlerdir.

Eğitimcilere, işleri ile ilgili kararları kendilerinin alıp almadığı sorulduğunda ise, katılımcıların önemli bir bölümü, yani %52,9’u, işleri ile ilgili kararları kendilerinin verdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %47,1’i ise işleri ile ilgili kararları kendilerinin almadıkları görülmüştür.

Eğitimcilerin büyük çoğunluğu, yaptıkları işi anlamlı bulmaktadırlar. Katılımcıların %8,8’i yaptığı işi anlamlı bulmazken, katılımcıların %91,2’si bu soruya olumlu yanıt vermiştir.

Katılımcılara bölümlerinde işlerin yürütülmesinde etkili olmaları ile ilgili soru sorulduğunda, %18,8’i bu soruyu olumsuz olarak yanıtlarken, %81,2’si ilgili soruyu olumlu yanıtlamışlardır. Buradan da anlaşılacağı üzere eğitimcilerin büyük çoğunluğu, bölümde yapılan işlerin yürütülmesinde etkili olduklarını düşünmektedirler.

Katılımcıların %30,1'i departmanda alınan kararlar üzerinde etkisi olmadığını belirtirken, %69,9'u departmanda alınan kararlar üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir.

Eğitimcilerin, işin gerektirdiği görevlerin yeterlilik durumları ile ilgili düşünceleri şu şekildedir. İlgili soruya katılımcıların %27,9'u görevlerin kendisi için yeterli olmadığını cevabını vermiş, %72,1'i ise olumlu yanıt vermiştir.

Bunlara ek olarak, eğitimciler işlerini yapmak için sahip oldukları yeteneğe güvenmektedirler. Katılımcıların %6,1'i ilgili soruya olumsuz yanıt verirken, %93,9'u olumlu yanıt vermiştir.

Tablo 14

Personel Güçlendirme Memnuniyet Frekans Tablosu

PERSONEL GÜÇLENDİRME	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yaptığım işin değerli olması beni memnun etmektedir.	3	1,3	8	3,5	3	1,3	90	39,3	124	54,1
İşimi nasıl yapacağım konusunda özerk olmam beni memnun etmektedir.	5	2,2	13	5,7	23	10	119	52	67	29,3
Bölümümde meydana gelen olaylar üzerinde etkim olması beni memnun etmektedir.	5	2,2	11	4,8	28	12,2	122	53,3	62	27,1
İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissetmem beni memnun etmektedir.	6	2,6	11	4,8	32	14	99	43,2	80	34,9
Bölümümde işlerin yürütülmesinde etkim olması beni memnun etmektedir.	5	2,2	10	4,4	21	9,2	117	51,1	75	32,8

Tablo 14'te anketin üçüncü bölümü olan ve katılımcıların memnuniyet durumlarını ölçen soruların frekansları gösterilmiş bulunmaktadır. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere katılımcıların tamamına yakını yaptığı işin değerli olmasından duyduğu memnuniyeti dile getirmiştir. Yaptığı işin değerli olma durumundan memnun olmayanların oranı yalnızca %6,1 iken memnuniyet gösteren katılımcıların oranı ise %93,9'dur.

İşini nasıl yapacağı konusunda özerk olma durumu, katılımcıların %82,1'lik kısmını memnun ederken, katılımcıların %17,9'unu ise memnun etmemektedir.

Bölümünde meydana gelen olayların memnuniyet durumunu ölçen soruya katılımcıların %9,2'si olumsuz olarak cevap verirken, %80,8'i memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu işlerini yaparken kendilerini özgür ve bağımsız hissetmektedirler. Bu durumu oran olarak gösterecek olursak; ilgili soruya katılımcıların %21,4'ü olumsuz, %78,6'sı olumlu yanıt vermiştir.

Bunlara ek olarak katılımcıların çoğu bölümdeki işlerin yürütülmesinde etkin olduklarından ötürü memnuniyetlerini belirtmişlerdir. Ankete katılanların %15,8'i ilgili soruya olumsuz, %84,2'si ise olumsuz yanıt vermişlerdir.

Tablo 15.

Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın ANOVA Testi

Boyut	Yaş Grubu	N	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı Fark
Personel güçlendirme düzeyi	23-30 Yaş	64	4,046	0,578	0,198	,821	Yoktur
	31-39 Yaş	94	3,998	0,559			
	40 Yaş ve Üstü	71	3,981	0,747			

Tablo 15'te katılımcıların gruplandıkları yaşlara göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 23-30 yaş grubuna ait öğretmenlerde ortalamanın (\bar{X} =4,046) olduğu görülmektedir. Bunu 31-39 yaş (\bar{X} =3,998) grubu izlemekte ve en düşük ortalama ise 40 yaş ve üstü yaş grubu öğretmenlerinde (\bar{X} = 3,981) görülmektedir.

Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmamıştır. Bu anlamda, Özdemir (2016)'in turist rehberleri ile olan çalışmasında yaş ile personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptadığı çalışma, mevcut araştırmamızı desteklemektedir. Buna karşın, Uzunbacak (2013)'in araştırmasında iş görenlerin yaşıyla güçlendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve çalışanların yaşı yükseldikçe güçlendirme algı düzeyinin olumlu yönde etkilendiği görülmektedir.

Tablo 16.

Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın Mann-Whitney U Testi

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	F	P
Personel Güçlendirme Düzeyi	Kadın	125	4,014	0,554	1,104	,539*
	Erkek	104	3,997	0,704		

* P < 0,05

Tablo 16’da öğretmenlerin gruplandıkları cinsiyetlerine göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında cinsiyeti kadın olan öğretmenlerde (\bar{X} = 4,014) iken, cinsiyeti erkek olan öğretmenlerde (\bar{X} = 3,997) şeklindedir.

Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Yapılan normallik testi sonucunda normal dağılım göstermediği belirlenen gruplara Mann-Whitney U testi uygulanmış ancak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Aynı şekilde Akbulut Mete (2013) otel işletmelerinde çalışmasında iş görenlerin cinsiyetleriyle güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varmıştır. Buna karşın, Kabak (2014) çalışmasında iş görenlerin cinsiyetleriyle personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varmıştır.

Tablo 17

Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın Mann-Whitney U Testi

Boyut	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	F	P
Personel güçlendirme düzeyi	Evli	176	4,032	0,642	0,240	,114
	Bekâr	53	3,919	0,566		

Tablo 17’de öğretmenlerin gruplandıkları medeni durumlarına göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında, medeni durumu evli olan öğretmenlerde (\bar{X} = 4,032) olup, medeni durumu bekâr olan öğretmenlerde (\bar{X} = 3,919) şeklindedir.

Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmış farklılaşmadığını test etmek amacıyla non-parametrik testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($P < 0,05$). Benzer şekilde, Şen (2010) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, medeni durum ile güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık saptamamıştır. Bu çalışmanın mevcut çalışmanın sonuçlarını desteklediği görülmektedir.

Ayrıca Vurmaz (2016)'da yaptığı çalışmada, yöneticilerin medeni durumları ile güçlendirme algıları arasında anlamlı bir fark olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 18

Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın T Testi

Boyut	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	P
Personel güçlendirme düzeyi	Lisans	221	4,006	0,629	0,012	,976
	Lisans Üstü	8	4,000	0,572		

Tablo 18'de öğretmenlerin gruplandıkları eğitim durumlarına göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında eğitim durumu lisans olan öğretmenlerde ($\bar{X}= 4,006$) olup, eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerde ($\bar{X}= 4,000$) şeklindedir.

Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmış farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ($P < 0,05$)

Bunun nedeni, lisansüstü eğitim almış olanların sayısının oldukça düşük olması olarak gösterilebilir.

Kerse (2013) bankacılık sektöründe yaptığı çalışmada eğitim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Gürcü (2014)'te beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmada, eğitim durumu ile güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını belirtmiştir. Bu sonuçlar ise mevcut çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Seçgin (2007) ve Taş (2017) araştırmalarında çalışanların eğitim durumlarının güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu saptamışlardır.

Tablo 19

Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın Kruskal Wallis Testi

Boyut	Çalışılan Kurum	N	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı Fark
Personel güçlendirme düzeyi	Anaokulu-İlkokul	93	4,103	0,528	6,246	,004	(Anaokulu-İlkokul) - (Ortaokul) - (Lise)
	Ortaokul	89	4,052	0,601			
	Lise	47	3,728	0,768			

Tablo 19’da katılımcıların gruplandıkları görev yapılan kurum türlerine göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın Anaokulu-İlkokul grubuna ait öğretmenlerde ($\bar{X}=4,103$) olduğu görülmektedir. Bunu Ortaokul ($\bar{X}=4,052$) grubu izlemekte ve en düşük ortalama ise Lise grubu öğretmenlerinde ($\bar{X}= 3,728$) görülmektedir.

Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden, grupların normal dağılım göstermemesi üzerine non-parametrik bir test olan Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Test sonucuna göre Asymp. Sig.: 0,004 ($P<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılık hesaplanmıştır. Farklılığın yönü ise (Anaokulu-İlkokul – Ortaokul – Lise) şeklinde bulunmuştur. Bu sonucun, Anaokulu-İlkokul’da görev yapan öğretmenlerin işlerini gerçekleştirirken çocuklar üzerindeki etkilerinin daha fazla olmasından ve ilerleyen yaşlardaki çocukların dersin işleyişinde kararlara katılım konusunda söz sahibi olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 20

Katılımcıların Bulunulan Kurumda Çalışma Süresine Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın T Testi

Boyut	Bulunulan Kurumdaki Çalışma Süresi	N	\bar{X}	SS	F	P
Personel güçlendirme düzeyi	1-10 yıl	197	4,044	0,576	4,497	,024
	11 yıl ve üstü	32	3,776	0,848		

Tablo 20’de öğretmenlerin buldukları kurumda çalışma sürelerine göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında 1-10 yıl süre ile çalışma süresi bulunan öğretmenlerde ($\bar{X}= 4,044$) olduğu görülmektedir. Buna karşılık 11 yıl ve üzeri çalışma süresi olan öğretmenlerde ($\bar{X}= 3,776$) şeklindedir.

Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır.

Tablo 20’de görüldüğü üzere katılımcıların buldukları kurumda çalışma süreleri ile güçlendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Sig.=,024, $p<0,05$). Yapılan t-testi sonucunda eğitimcilerin personel güçlendirme algısında buldukları kurumda çalışma sürelerine bakılmıştır. Çalışma süreleri fazla olan eğitimcilerin güçlendirme algıları düşükken, çalışma süresi daha az olan eğitimcilerin güçlendirme algıları yüksektir. Dolayısıyla öğretmenlerin buldukları kurumda çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık bulunduğunu düşündüğümüz hipotezimiz yüzde beş anlamlılık düzeyinde kabul edilmektedir. Oysa ki Biçici (2013)’te otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmasında ve Turan (2016)’da Gençlik Spor İl Müdürlüğü personeli üzerinde yaptığı çalışmasında, çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 21

Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın T Testi

Boyut	Toplam Çalışma Süresi	N	\bar{X}	SS	F	P
Personel güçlendirme düzeyi	1-10 yıl	115	4,038	0,595	1,078	,441*
	11 yıl ve üstü	114	3,974	0,656		

Tablo 21’de öğretmenlerin gruplandıkları toplam çalışma sürelerine göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında çalışma süresi 1-10 yıl olan öğretmenlerde ($\bar{X}=4,038$) olduğu görülmektedir. Buna karşılık çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan öğretmenlerde ($\bar{X}=3,974$) şeklindedir.

Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($P < 0,05$). Benzer şekilde, Öztürk (2010) çalışmasında hemşirelerin meslekte geçen sürelerine göre güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını saptamıştır. Bu çalışma mevcut çalışmanın sonucunu desteklemektedir.

Tablo 22

Katılımcıların Branş Gruplarına Göre Güçlendirme Algıları Arasındaki Farkın Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Branşlar	N	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı Fark
Personel güçlendirme düzeyi	Beden Eğitimi	9	4,398	0,302	3,367	,006	(Beden Eğitimi) - (Sınıf Öğretmenliği) - (Fen Bilimleri)
	Sınıf Öğretmenliği	77	4,080	0,528			
	Sosyal Bilimler	79	4,040	0,631			
	Fen Bilimleri	55	3,771	0,733			
	Okul Öncesi	9	4,129	0,513			

Tablo 22’de katılımcıların gruplandıkları branş türlerine göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın Beden Eğitimi grubuna ait öğretmenlerde ($\bar{X}=4,398$) olduğu görülmektedir. Bunu Okul Öncesi ($\bar{X}=4,129$) grubu, Sınıf

Öğretmenliği ($\bar{X}=4,080$) grubu, Sosyal Bilimler ($\bar{X}=4,040$) grubu takip etmekte ve en düşük ortalama ise, Fen Bilimleri ($\bar{X}= 3,771$) grubu öğretmenlerinde görülmektedir.

Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden non-parametrik bir test olan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Test sonucuna göre Asymp. Sig.: 0,006 ($P<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılık hesaplanmıştır. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (Beden Eğitimi – Sınıf Öğretmenliği – Fen Bilimleri) şeklinde bulunmuştur.



BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde globalleşmeyle birlikte piyasalarda yoğun bir rekabet ortamı olduğundan, hem kamu sektörü hem de özel sektör bu yoğun rekabetten payını almaktadır. Bu çalışma ile önemli bir kamu kurumu olan Milli Eğitim Bakanlığı'nda eğitimeci olarak çalışanların güçlendirme düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın başında ortaya konulan hipotezlerin test edilmesine yönelik geliştirilen ölçeklerle veriler toplanarak, hipotezler test edilmiştir.

1. Öğretmenlerin personel güçlendirme düzeyleri arasında farklılık bulunup bulunmadığı çeşitli testlerle sınanmıştır. Yapılan testler sonucunda öğretmenlerin çalışılan kurum, bulunulan kurumda çalışma süresi ve branş açısından anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. İlgili test sonuçlarına göre $H_{1.1}$ hipotezi **reddedilmiştir**.
2. Personel güçlendirmenin yaşa göre farklılaşma durumu “ANOVA” testi ile test edilmiş, elde edilen sonuçlara göre yaşın ayırt edici bir faktör olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre $H_{2.1}$ hipotezi **reddedilmiştir**.
3. Cinsiyetin personel güçlendirme üzerine etkisi “Mann-Whitney U” testi ile sınanmış ancak ayırt edici bir faktör olmadığı tespit edilmiş olup, $H_{3.1}$ hipotezi **reddedilmiştir**.
4. Katılımcıların medeni durum açısından personel güçlendirme düzeyleri “Mann-Whitney U” testi ile test edilmiş ancak medeni durumun anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiş ve buna göre $H_{4.1}$ hipotezi **reddedilmiştir**.
5. Eğitim durumu lisans ve lisansüstü olarak belirlenmiş olup, eğitim durumları belirlenen ilgili kişilere T-Testi uygulanmıştır. Yapılan ilgili test sonucu göstermektedir ki katılımcıların personel güçlendirme düzeyleri eğitime göre farklılaşmamakta olup, $H_{5.1}$ hipotezi **reddedilmiştir**.
6. Öğretmenlerin görev yaptıkları okula göre güçlendirme düzeyine bakıldığında, Anaokulu-ilkokulda çalışan öğretmenlerin personel güçlendirme düzeyleri ortaokul ve

lisede çalışan öğretmenlerin güçlendirme düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre H_{6.1} hipotezi **kabul edilmiştir**.

7. Çalışanların buldukları kurumdaki çalışma sürelerine göre personel güçlendirme durumlarına bakıldığında ise, “1-10 yıl” zaman aralığında çalışma süresine sahip olanların en fazla personel güçlendirme düzeyine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. “11 yıl ve üzeri” çalışmışlığı olanların personel güçlendirme düzeyi iyi fakat “1-10 yıl” zaman aralığı kadar yüksek değildir. Bu nedenle bulunulan kurumdaki çalışma süresinin çok fazla olması personel güçlendirme düzeyini pozitif yönde etkilememektedir. Bu durumda H_{7.1} hipotezi **kabul edilmiştir**.
8. Personel güçlendirme düzeyi için katılımcıların meslekteki toplam çalışmışlık süreleri, “1-10 yıl” ve “11 yıl ve üstü” olarak gruplandırılmıştır. Toplam çalışma süreleri belirlenen kişilere T-Testi uygulanmıştır. “1-10 yıl” zaman aralığındakilerin en yüksek güçlendirme düzeyine sahip olmasına karşın, çalışma süresi düşük olanlarla yüksek olanlar arasında personel güçlendirme düzeyleri açısından bir farklılaşma söz konusu değildir. Bu durumda H_{8.1} hipotezi **reddedilmiştir**.
9. Katılımcıların gruplandıkları branş türlerine göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında en yüksek değerlerin, “Beden Eğitimi” ne ait olduğu görülmektedir. Bunu “Okul Öncesi”, “Sınıf Öğretmenliği”, “Sosyal Bilimler” ve “Fen Bilimleri” takip etmektedir. Bu sonuçlara ulaşmak için normal dağılım göstermeyen ilgili verilere Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin branşlara göre farklılaştığı gözlenmiştir. Buna göre H_{9.1} hipotezi **kabul edilmiştir**.

Araştırma sonuçlarına göre, Eğitim-Öğretim örgütlerinde öğretmenlere, görevlerini yerine getirirken, devlet tarafından konulan belli yasalara ve müfredata uymak kaydıyla daha fazla inisiyatif kullanma hakkı verilmesi gerektiği söylenebilir. Eğitimcilerin zamanla görevleriyle ilgili güçlendirme algılarını yitirmelerine nasıl engel olunabileceğinin yolları aranabilir. Öğretmenlerin bu algılarını diri tutmak adına bazı maddi ve manevi ödüllere başvurulabilir. Bazı branş öğretmenlerinin sahip oldukları güçlendirme algısına diğerlerinin de sahip olmasına yönelik hangi uygulamalar geliştirilebileceği üzerine çalışmalar yapılabilir. Öğretmenler personel güçlendirme uygulamaları hakkında daha fazla bilgilendirilebilir. Öğretmenlerin kendilerini sürekli geliştirebileceği bir eğitim-öğretim ortamı oluşturulabilir.

Bu araştırma Zonguldak ili Kozlu İlçesindeki milli eğitime bağlı görev yapan öğretmenlerdeki güçlendirme algısını ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Farklı illerde yapılacak olan benzer çalışmalara faydalı olacağı düşünülmektedir. Çalışma özel eğitim kurumlarında görev yapan eğitimcilere de uygulanarak, karşılaştırma imkânı elde edilebilir. Veri toplama tekniği olarak gözlem ve mülakatlardan faydalanılması daha ayrıntılı sonuçları ortaya koyabilir. Araştırma personel güçlendirmenin boyutları göz önüne alınarak gerçekleştirilirse, daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca, farklı ülkelerdeki eğitim kurumlarında personel güçlendirme adına yapılan çalışmaların ülkemizde uygulanabilirliği araştırılabilir.





KAYNAKLAR

- Akbolat, M., Durmuş, A. & Ünal, Ö. (2017). Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliğin aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 71-87. 02.10.2017 tarihinde <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/338555> sayfasından erişilmiştir.
- Akbulut Mete, A. (2013). *Yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetimi ve Gaziantep uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Balkan, Kafkas, Doğu Avrupa ve Anadolu İncelemeleri Dergisi*, 10(25), 12.07.2015 tarihinde http://www.karam.org.tr/Makaleler/1476736730_akcakaya.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Akkaya, D. (2017). *Örgütsel bağlılığın bireylerin iş performansı üzerine etkisi, personel güçlendirmenin aracılık rolü ile ilgili araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Alkan, D.A. (2010). *Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme kavramı ve bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aras, G. (2013). *Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Arda, S. (2006). *Bankacılık sektöründe personel güçlendirme çalışmaları ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balkan Akan, B., Ünsar, A.S. & Oğuzhan, A. (2017). *Personel güçlendirme ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yaratıcılığa etkisi: konu ile ilgili bir araştırma*. İstanbul: Paradigma Akademi.

- Beşyaprak, S. (2012). *Personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Biçici, H. (2013). *İş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamalarının iş görenlerin örgütsel destek algılamalarına etkisi: Antalya'daki 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesinde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Chang, Li-C. & Liu, C. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal Of Nursing Studies*, 45, 1442-1448, 20.09.2017 tarihinde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0020748908000023> sayfasından erişilmiştir.
- Chenard Poirier, L-A., Morin, A.J.S. & Boudrias, J-S. (2017). On the merits of coherent leadership empowerment behaviors: A mixture regression approach. *Journal Of Vocational Behavior*, 103, 66-75, 10.12.2017 tarihinde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879117300805> sayfasından erişilmiştir.
- Çağrı Şan, B. (2017). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çavuş, M.F. & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayiinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı, 229-244. 07.10.2017 tarihinde <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/365> sayfasından erişilmiştir.
- Çavuşoğlu, F. (2016). *Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: İzmir il merkezindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çelebi, M.A. (2009). *Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında bir araç olarak personel güçlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Çöl, G. (2004). Personel güçlendirme (empowerment) kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6 Sayı:2 No:228, 06.03.2015 tarihinde www.isgucdergi.org/?p=main&vol=6&num=2&year=2004 sayfasından erişilmiştir.
- Demir, M. (2010). *Otel İşletmelerinde personel güçlendirme ve iş tatmini ilişkisi: İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Demirbilek, S. & Türkan Ö.U. (2008). Çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasında personel güçlendirmenin rolü. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 47-67, 22.09.2015 tarihinde <https://www.isguc.org/?p=article&id=309&cilt=10&sayi=1&yil=2008> sayfasından erişilmiştir.
- Demirel, Ö. (2009). *Öğretim ilke ve yöntemleri öğretme sanatı*. Ankara: Pegem.
- Denkdemir, B. (2010). *Coğrafi temelli bölümlendirilmiş organizasyon yapılarında; personel güçlendirmenin karar hızına etkisi ve uygulamaya ilişkin bir örnek*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 282-303, 10.10.2016 tarihinde <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/107481> sayfasından erişilmiştir.
- Doğan, S. (2006). *Personel güçlendirme / rekabette başarının anahtarı*. İstanbul: Kare.
- Dönmez, G. (2012). *Personeli güçlendirme ve tükenmişlik ilişkisi: iş yükü-kontrolü modeli açısından bir değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Ergun Özler, N.D. (Ed.). (2015). *Örgütsel davranışta güncel konular*. Bursa: Ekin.
- Evis, B. (2016). *Personel güçlendirmede duygusal zekânın rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Giderler Atalay, C. (2009). *Personel güçlendirmeye dayalı insan kaynakları yönetimi işlevlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda bir araştırma*. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gülcan, M.F. (2007). *Örgütsel değişimde etkin bir yöntem: personel güçlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Güneş, Ş. (2015). *Personel güçlendirmenin çalışanların motivasyon düzeyi üzerindeki etkileri ve bir araştırma: Batman merkezdeki kamu işletmelerinde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (Ed.). (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Gürbüz, G. (2012). *Personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. & Oğuzhan, A. (2013). *Bankacılık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Trakya bölgesi bankalarında araştırma*. International Conference on Eurasian Economies, St. Petersburg, Russia.
- Gürcü, E. (2014). *Beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmadaki etkileri üzerine bir alan araştırması: Swissotel İstanbul örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsoy, H. (2014). *Bir modern işletme yönetimi tekniği olarak personel güçlendirmenin kurumsal bağlılığa etkisi: Jandarma Genel Komutanlığı örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hacımustafaoğlu, M.F. (2008). *Personel güçlendirme algılarının bireysel yaratıcılığa etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, team work, and employee training on organizational commitment, 229, 298-306, 19.12.2016 tarihinde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816310758> sayfasından erişilmiştir.

- Hüseyinoğlu, N. (2011). *Takım çalışması ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Işık, Y., Aksoy, Z., Katırcı, M. & Mısırlıoğlu, A. (2000). *2001 yılı başında milli eğitim*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Işın, A.F. (2009). *Psikolojik personel güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İlisu, İ. (2012). *Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- İnisiyatif. (t.y.). Türk Dil Kurumu içinde. <http://www.tdk.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kabak, A. (2014). *İşletmelerde personel güçlendirme ve Denizli’de bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karaçelebi, F.G. (2016). *Algılanan güç mesafesinin işletmenin personel güçlendirme faaliyetlerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karahan, A. (2009). İnsan kaynaklarını geliştirmesine katkısı açısından personel güçlendirme yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 09.11.2015 tarihinde <http://dergipark.ulak bim.gov.tr/cbayarsos/article/view/5000056887/5000054098> sayfasından erişilmiştir.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 08.01.2016 tarihinde http://www.e-dusbed.com/Makaleler/1309421669_5-AYHAN%20KARAKA%C5%9E.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Kerse, G. (2013). *Personel güçlendirme ile bireyin yaratıcılık algısı arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kılıç, M. (2015). *Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Kim, P.B., Lee, G. & Jang, J. (2016). Employee empowerment and its contextual determinants and out come for service workers: A cross-national study. *Journal Of Management Decision*, 55(5), 1022-1041, 30.11.2017 tarihinde <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/MD-02-2016-0089> sayfasından erişilmiştir.
- Kim, S.Y. & Fernandez, S., (2017). Employee empowerment and turn over intention in the U.S. federal bureaucracy. *American Review Of Public Administration*. 47(I), 4-22, 12.11.2017 tarihinde <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/027507401558-3712> sayfasından erişilmiştir.
- Koç, H. & Topaloğlu, M. (2010). *Büro yönetimi kavramlar ve ilkeler*. Ankara: Seçkin.
- Koç, R. (2008). *Personel güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, D. (2013). *Örgüt kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerine yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kodan, E. (2013). *İnsan kaynağı güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişki: Sakarya otomotiv yan sanayiinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Lin, M., Wu, X. & Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of chinese tourism firms. *Tourism Management*, 61, 411-425, 04.12.2017 tarihinde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517717300535> sayfasından erişilmiştir.
- Malçok, A. (2011). *Örgütsel iklimi ve personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışındaki öncüllük rolü üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meng, L., Jin, Y. & Guo, J. (2016). Mediating and/or moderating roles of psychological empowerment. *Applied Nursing Research*, 30, 104-110, 08.10.2016 tarihinde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0897189715002128> sayfasından erişilmiştir.

- Milli Eğitim Bakanlığı (2017). <http://www.meb.gov.tr/baglantilar/okullar/index.php?-ILKODU=67&ILCEKODU=16> sayfasından erişilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2017). Milli Eğitim Bakanlığı Mevzuat. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> sayfasından erişilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2017). Milli Eğitim Temel Kanunu. https://oygm.meb.gov.tr/-meb_iys_dosyalar/2017_11/08144011_KANUN.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Mujka, F. (2011). *Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Müdüt, N. (2009). *Personel güçlendirme çalışmaları ve müşteri ilişkileri üzerine etkisi (restoran işletmeleri üzerine bir araştırma)*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öksüz, Y.S. (2010). *Kamu sektöründeki insan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme yaklaşımının uygulanabilirliği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Önder, Ö., & Kırışık, F. (Ed.). (2012). *Kamu yönetimi ve siyaset biliminde karar verme*. Ankara: Orion.
- Özaksu, Ö. (2006). *İnsan kaynakları geliştirmede personel güçlendirme yaklaşımı ve bir saha araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, Ö. (2016). *Turist rehberlerinde personel güçlendirme uygulamalarının iş doyumuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Öztürk, H. (2010). *Yoğun bakımlarda çalışan hemşirelerin güçlendirme algısı ve ortamı güçlendirme açısından değerlendirmeleri*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Samad, S. (2007). Social structural characteristics and employee empowerment: The role Of proactive personality. *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 02.08.2015 tarihinde <http://irbrp.com/static/documents/October/2007/1423648345-.pdf> sayfasından erişilmiştir.

- Sancar, A. (2012). *Personel güçlendirme algısı ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiler: kamu kuruluşunda bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Seçgin, Y. (2007). *Otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetimi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Seçilmiş, C. (2009). *Anadolu otelcilik ve turizm meslek liselerinde uygulanan modüler öğretimin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Seyyar, A. & Öz, C.S. (2007). *İnsan kaynakları terimleri*. İstanbul: Değişim.
- Şen, G. (2010). *Üçüncü basamak sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelerin personel güçlendirme algılamalarına ilişkin bir uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Şimşek, N. (2004). *Personel güçlendirme ve türk sigorta sektöründe bir uygulama*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tak, A., Mohsin, A. & Lengler, J. (2017). How willing/unwilling are luxury hotels' staff to be empowered? A case of East Malaysia. *Tourism Management Perspectives*, 22, 44-53, 19.11.2017 tarihinde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S22-11973617300144> sayfasından erişilmiştir.
- Taş, T. (2017). *Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Tengilimoğlu, D. & Tutar, H. (2010). *Çağdaş büro yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- Torun, Y. (2016). *Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, M. (2016). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının personel güçlendirme algılarının incelenmesi (Doğu Anadolu Bölgesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk, E. (1999). *Türk eğitim sistemi*. Ankara: Nobel

- Ugboro, I. & Obeng, K., (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction in TQM Organizations: An empirical study. *Journal Of Quality Management*, 5, 247-272, 10.10.2017 tarihinde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1084856801000232> sayfasından erişilmiştir.
- Uzun, G. (2007). *Personel güçlendirme yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş. 'deki inceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Uzunbacak, H.H. (2013). *Organizasyonlarda personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanların yenilikçilik davranışları üzerine etkisi: bir araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Veranyurt, G. (2009). *Personel güçlendirmenin; iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgüte bağlılığın rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vurmaz, E. (2016). *Konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin önemi: İstanbul ili alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yalçın, E. (2016). *Ofis çalışanlarının işletmelerin uyguladıkları sosyal sorumluluğa ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yasit, M. (2014). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve personel güçlendirme arasındaki etkileşim: bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yıldırım, F. (2015). *Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yıldırım, Ö. (2010). *Personel güçlendirmenin inovasyon üzerindeki etkisi ve Elektromed örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yüksel, Ö. & Erkutlu, H. (2003). Personeli güçlendirme- empowerment. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 13.07.2015 tarihinde <http://iibfdergisi.gazi.edu.tr/index.php/iibfdergisi/article/viewFile/324/314> sayfasından erişilmiştir.

Zencir, E. (2004). *Bir liderlik modeli olarak personel güçlendirme: Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.



EKLER



EK 1. Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı Başkanlığında, '**Örgütlerde Personel Güçlendirme Ve Milli Eğitim Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama**' konulu Yüksek Lisans Tez Çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Bilimsel alanda geçerliliğin sağlanabilmesi için sizden soruları mümkün olduğunca doğru ve eksiksiz olarak cevaplandırmanız beklenmektedir. Bu bilimsel çalışmaya katkılarınızdan ötürü teşekkür ederiz.

Hatice KARACA

I.BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
2. Yaşınız
3. Eğitim Durumunuz Lisans Lisansüstü
4. Medeni Durumunuz Evli Bekâr
5. Görev Yaptığınız Kurum
6. Toplam Çalışma SürenizYıl
7. Bu Kurumda Çalışma SürenizYıl
8. Branşınız

II. BÖLÜM

Aşağıda yer alan ifadeleri çalıştığınız kurum açısından değerlendirerek uygun olanını işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yaptığım iş benim için çok değerlidir.	()	()	()	()	()
2. İşimin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmek konusunda yeteneklerime güveniyorum.	()	()	()	()	()
3. İşim için gerekli olan beceriye sahibim.	()	()	()	()	()
4. İşimi nasıl yapacağımı belirlemek konusunda kendimi oldukça özerk hissediyorum.	()	()	()	()	()
5. Bölümümde meydana gelen olaylar üzerinde etkim oldukça fazladır.	()	()	()	()	()
6. İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissediyorum.	()	()	()	()	()
7. İşimi yaparken her şey kendim karar veririm.	()	()	()	()	()
8. Yaptığım iş bana anlamlı geliyor.	()	()	()	()	()
9. Bölümümde işlerin yürütülmesinde etkiliyim.	()	()	()	()	()
10. Departmanımda alınan kararlar üzerinde etkim vardır.	()	()	()	()	()
11. İşimin gerektirdiği görevler benim için yeterlidir.	()	()	()	()	()
12. İşimi yapmak için sahip olduğum yetenekten kuşkum yoktur.	()	()	()	()	()

III. BÖLÜM

Aşağıda yer alan ifadeleri çalıştığınız kurumdaki personel güçlendirme uygulamalarından memnuniyetiniz açısından değerlendirerek uygun olanını işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yaptığım işin değerli olması beni memnun etmektedir.	()	()	()	()	()
2. İşimi nasıl yapacağım konusunda özerk olmam beni memnun etmektedir.	()	()	()	()	()
3. Bölümümde meydana gelen olaylar üzerinde etkim olması beni memnun etmektedir.	()	()	()	()	()
4. İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissetmem beni memnun etmektedir.	()	()	()	()	()
5. Bölümümde işlerin yürütülmesinde etkim olması beni memnun etmektedir.	()	()	()	()	()

Ek 2. Ölçek Uygulama İzin Belgesi



T.C.
ZONGULDAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 45865702/605.01/8838145
Konu: Araştırma İzni.

07/09/2015

VALİLİK MAKAMINA

Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne 20/08/2015 tarihli ve 80287700-302.10/5503 sayılı yazısında; Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Büro Yönetimi Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hatice KARACA, Yrd. Doç. Dr. Kadir ÖZER'in danışmanlığında yürüttüğü "Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Millî Eğitim Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama" konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla araştırma anket çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı, ilimiz Kozlu ilçesinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istediği belirtilmektedir.

Millî Eğitim Müdürlüğünde toplanan komisyonumuz, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Büro Yönetimi Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hatice KARACA, Yrd. Doç. Dr. Kadir ÖZER'in danışmanlığında yürüttüğü "Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Millî Eğitim Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama" konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla araştırma anket çalışmasını, 08 Eylül 2015 - 30 Ekim 2015 tarihleri arasında Müdürlüğümüze bağlı, ilimiz Kozlu ilçesinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanmasında sakınca olmadığını karar vermiş olup, 07/05/2012 tarihli ve 3616 sayılı "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama (2012/13 nolu) Genelgesi" doğrultusunda Okul Müdürlüğünün uygun gördüğü tarih ve saatlerde, Okul Müdürlüğünün denetiminde ve gönüllülük esasları doğrultusunda yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

Turgut ÖZBEK
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
07/09/2015

Hüseyin ERGİ
Vali a.
Vali Yardımcısı

08.09.2015
GÜVENLİ
MILLÎ EĞİTİM
BAKANLIĞI
SOL



T.C.
ZONGULDAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 45865702-605.01-E.8928397
Konu: Araştırma İzni.

08.09.2015

GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İlgi : 20/08/2015 tarihli ve 80287700-302.10/3503 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Büro Yönetimi Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hatice KARACA, Yrd. Doç. Dr. Kadir ÖZER'in danışmanlığında yürüttüğü "Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Millî Eğitim Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama" konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla araştırma anket çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı, ilimiz Kozlu İlçesinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istediği ilgi yazınız ile Müdürlüğümüze bildirilmiş olup, Planlanan çalışmaların 08 Eylül 2015 - 30 Ekim 2015 tarihleri arasında yapılabilmesi için Valilik Makamından alınan 13/01/2015 tarihli ve 45865702/605.01/362039 sayılı Olur ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi; yapılacak anket sonucunun Müdürlüğümüze de bildirilmesi hususunda gereğini rica ederim.

Turgut ÖZBEK
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

EK/EKLER :

- 1- Valilik Oluru (1 sayfa)
- 2- Onaylı Anket Formları (2 sayfa)

DAĞITIM

- 1-Gazi Üny Rekt.
- 2- Kozlu Kaymakamlığı
(İlçe MEM)

08.09.2015
Güvenli Elektronik İmza
Aşağıda
Ali AYMAK
Sekt

Tel:0372 2536958 E-posta:zonguldakmem@meb.gov.tr
Faks:0372 2519146 int.edres:http://Zonguldak.meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: Muammer ARSLAN
Dağılı No : 134

Bu e-imi güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. http://www.saglik.gov.tr adresinden 1104-1000-3930-a-005-8105 kodu ile testi edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : KARACA, Hatice
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 15/04/1985-Kırşehir
Medeni hali : Evli
Telefon : 554 564 04 73
Faks :
e-mail : hkaraca@bartin.edu.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üni. Eğit. Bil. Ens.-Büro Yönetimi Eğit.	...
Lisans	Gazi Üni. TTEF- Büro Yönetimi Öğretmenliği	2009
Lise	Gazi Osman Paşa AML- Büro Yön. Ve Sek.	2003

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2012-2016	Bülent Ecevit Üniversitesi	Memur
2016-...	Bartın Üniversitesi	Öğr. Gör.

Yabancı Dil

İngilizce

Yayımlar

.....



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..