

**T.C.**

**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ALGILANAN GÜÇ MESAFESİNİN İŞLETMENİN PERSONEL  
GÜÇLENDİRME FAALİYETLERİNE ETKİSİ**

**Fatma Gül KARAÇELEBİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**

**KONYA- 2016**

**T.C.**

**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ALGILANAN GÜÇ MESAFESİNİN İŞLETMENİN PERSONEL  
GÜÇLENDİRME FAALİYETLERİNE ETKİSİ**

**Fatma Gül KARAÇELEBİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**

Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü (BAP)  
tarafından **16203004** nolu YL tez projesi olarak desteklenmiştir.

**KONYA- 2016**



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**Bilimsel Etik Sayfası**

**Adı Soyadı** Fatma Gül KARAÇELEBİ

**Numarası** 144227011004

**Ana Bilim / Bilim Dalı** İşletme/Yönetim ve Organizasyon

**Programı** Tezli Yüksek Lisans  Doktora

Öğrencinin

**Tezin Adı:** Algılanan Güç Mesafesinin İşletmelerin Personel Güçlendirme Faaliyetlerine Etkisi

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası  
(İmza)



T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

Öğrencinin

Adı Soyadı	Fatma Gül KARAÇELEBİ
Numarası	144227011004
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim ve Organizasyon
Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT
Tezin Adı	Algılanan Güç Mesafesinin İşletmelerin Personel Güçlendirme Faaliyetlerine Etkisi

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan *Algılanan Güç Mesafesinin İşletmelerin Personel Güçlendirme Faaliyetlerine Etkisi* başlıklı bu çalışma 21/07/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Prof.Dr. Adem ÖĞÜT	Danışman	
Doç. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA	Üye	
Yrd.Doç.Dr. Ali Aslan ŞENDOĞDU	Üye	

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresince ve tez çalışmam aşamasında yoğun çalışma ortamına rağmen bana destek olan, yardımlarını esirgemeyen ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum tez danışmanın Prof. Dr. Adem ÖĞÜT'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Aynı zamanda yüksek lisans dönemim boyunca her konuda desteğini gördüğüm Arş. Gör. Zehranur SANIOĞLU ve Arş. Gör. Hande ULUKAPI YILMAZ 'a verdiği destek ve yardımlardan ötürü teşekkür ederim.

Hayatım boyunca bana her konuda koşulsuz destek olan, sevgilerini benden hiç esirgemeyen, karşılaştığım zorluklarla benimle birlikte savaşan çok değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

**Fatma Gül KARAÇELEBİ**



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı	Fatma Gül KARAÇELEBİ		
Numarası	144227011004		
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim ve Organizasyon		
Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT		
Tezin Adı	Algılanan Güç Mesafesinin İşletmelerin Personel Güçlendirme Faaliyetlerine Etkisi		

### ÖZET

Çalışmada, çalışanların güç mesafesi algılarının işletmenin personel güçlendirme faaliyetlerine olan etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde güç mesafesi ve personel güçlendirme konuları açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise algılanan güç mesafesinin personel güçlendirme faaliyetlerine etkisini araştırmak amacıyla merkezi İstanbul olan bir firmada tesadüfi olarak seçilen 500 çalışana anket dağıtılmış ve 491 geçerli geri dönüş alınmıştır.

Araştırma sonucuna göre çalışanların güç mesafesi algıları ile personel güçlendirme ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile çalışanların güç mesafesi algısının personel güçlendirme faaliyetlerine olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Güç Mesafesi, Personel Güçlendirme



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Fatma Gül KARAÇELEBİ		
	Numarası	144227011004		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim ve Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT		
Tezin İngilizce Adı	The Effect of Perceived Power Distance on the Businesses Empowerment Operations			

### SUMMARY

The purpose of the study is to research the effect of employees' perception of power distance on the business' employee empowerment activities. In this direction, the topics power distance and employee empowerment were tried to be explained in the first and second section of the study. In the third section, 500 randomly selected employees in an Istanbul based company were given surveys aimed at researching the effect of power distance on employee reinforcement activities and 491 valid feedbacks were received.

According to the result of the research it is determined that there is a positive relationship between employees' power distance perceptions and employee empowerment and its sub-dimensions. In other words, it is seen that employees' perception of power distance has positive impact on employee empowerment activities.

**Key Words:** Power Distance, Empowerment

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	III
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU .....	IV
ÖNSÖZ.....	V
ÖZET.....	VI
SUMMARY .....	VII
İÇİNDEKİLER.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM GÜÇ VE GÜÇ MESAFESİ

1. Güç.....	3
1.1. Güç Kaynakları.....	4
1.1.1. Ödül Gücü .....	4
1.1.2. Zorlayıcı Güç.....	4
1.1.3. Yasal Güç .....	5
1.1.4. Karizmatik Güç .....	5
1.1.5. Uzmanlık Gücü .....	5
1.2. Hofstede'nin Kültürel Değerler Kuramı.....	6
1.2.1. Belirsizlikten Kaçınma .....	6
1.2.2. Bireycilik-Toplulukçuluk .....	7
1.2.3. Erillik-Dışilik.....	7
1.2.4. Güç Mesafesi .....	7
1.2.5. Güç Mesafesi İle İlgili Çalışmalar .....	12

### İKİNCİ BÖLÜM PERSONEL GÜÇLENDİRME

2. Personel Güçlendirme .....	14
2.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	14
2.2. Personel Güçlendirme Kavramı .....	16
2.3. Personel Güçlendirmenin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	18
2.3.1. Yönetime Katılma .....	19
2.3.2. Yetki Devri.....	19



2.3.3. Motivasyon.....	20
2.3.4. İş Zenginleştirme.....	20
2.4. Personel Güçlendirmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler.....	21
2.5. Personel Güçlendirmenin Unsurları.....	22
2.5.1. Organizasyon.....	23
2.5.2. Yöneticiler .....	24
2.5.3. Personel .....	23
2.6. Personel Güçlendirmenin Psikolojik Ve Motivasyonel Boyutları.....	25
2.6.1. Etki(Impact).....	25
2.6.2. Yeterlilik(Compentence) .....	25
2.6.3. Anlam(Meaning) .....	26
2.6.4. Kendi Kararını Verme(Self-Determination).....	26
2.7. Personel Güçlendirme Süreci.....	26
2.8. Güçlendirilmiş Personelin Genel Özellikleri .....	29
2.9. Personel Güçlendirmenin Yararları .....	30
2.10. Personel Güçlendirmenin Uygulanmasında Ortaya Çıkan Engeller.....	31
2.11. Personel Güçlendirmeye İlişkin Yapılmış Çalışmalar .....	33

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN GÜÇ MESAFESİNİN İŞLETMELERİN PERSONEL GÜÇLENDİRME FAALİYETLERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	35
3.1. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri .....	36
3.1.1. Araştırmanın Modeli .....	36
3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	36
3.2. Araştırmanın Yöntemi, Kısıtları Ve Örneklemi.....	37
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	38
3.4. Araştırmanın Analizi Ve Bulgular .....	38
3.4.1. Araştırmaya Katılan Katılımcılar Hakkında Genel Bilgiler .....	38
3.4.2. Güvenilirlik Analizleri.....	40
3.4.3. Faktör Analizi .....	42
3.4.4. Fark Testleri.....	43
3.4.4.1. Cinsiyete Göre Güç Mesafesi Algısı ve Personel Güçlendirmeye İlişkin Fark Testi.....	43
3.4.4.2. Yaş Gruplarına Göre Güç Mesafesi Algısı ve Personel Güçlendirmeye İlişkin Fark Testleri.....	44
3.4.5. Korelasyon ve Regresyon analizleri .....	45

3.4.5.1. Korelasyon Analizi.....	45
3.4.5.2. Regresyon Analizi.....	46
3.5. Araştırmanın Bulguları İle İlgili Genel Değerlendirme ve Hipotezlerin Test Edilmesi.....	48
<b>SONUÇ.....</b>	<b>51</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>55</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>63</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>65</b>



## Tablolar Listesi

<b>Tablo-1.1:</b> 50 Ülke ve 3 Bölgeye İlişkin Güç Mesafesi İndeksi Değerleri .....	9
<b>Tablo-1.2:</b> Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Ülkelerin Temel Farklılıkları .....	10
<b>Tablo-2.1:</b> Personeli Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması.....	18
<b>Tablo-3.1:</b> Araştırmaya Katılan Katılımcı Bilgileri .....	39
<b>Tablo-3.2:</b> Güvenilirlik Analizi (Personel Güçlendirme).....	40
<b>Tablo-3.3:</b> Güvenilirlik Analizi (Güç Mesafesi) .....	41
<b>Tablo-3.4:</b> Personel Güçlendirme İle İlgili Faktör Analizi .....	42
<b>Tablo-3.5:</b> Araştırmaya Katılan Katılımcılara İlişkin Güç Mesafesi Algısı ve Personel Güçlendirme Değişkeninin Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması .....	43
<b>Tablo-3.6:</b> Araştırmaya Katılan Katılımcılara İlişkin Güç Mesafesi Algısı ve Personel Güçlendirme Değişkeninin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	44
<b>Tablo-3.7:</b> Korelasyon Analizi .....	46
<b>Tablo-3.8:</b> Güç Mesafesi Algısının Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarına Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi .....	47
<b>Tablo-3.9:</b> Hipotez Sonuçları .....	50

## GİRİŞ

Dünya üzerinde bulunan bütün toplumların geçmişten günümüze kadar gelmiş önem verdiği ve tercih ettiği benzer ya da farklı kültürel özellikleri bulunmaktadır. Bu kültürel özelliklerin toplumun her kesiminde benimsendiği düşünülürse bu özelliklerin örgüt içerisine işgörenler ve yöneticiler tarafından yansıtılması kaçınılmazdır. Burada önemli olan nokta örgütün insan kaynağının bu kültürel özelliklerden ne kadar etkilendiğidir.

Buradan hareketle sosyal bilimlerin en çok araştırılan konularından olan güç, toplumsal ve örgütsel alanda pek çok ilişkiye yön vermektedir. Örgütlerde güç çeşitli şekillerle elde edilebilmektedir ve bu ona sahip olana kaynaklara sahip olma ve yönetme hakkı vermektedir. Güç işgörenler ve yönetici arasındaki ilişkinin en önemli belirleyicisidir.

Kültürel anlamda güç, toplumdaki güç mesafesini şekillendirmekte ve toplumlar güç mesafesi yüksek ve düşük olmak üzere ayrılmaktadır. Örgütlerde güç mesafesinin yüksek olması kararların güçler tarafından verilmesini, güç sahibi olanların daha fazla ayrıcalığa sahip olmasını ve pek çok insanın bağımlı çok azının bağımsız olmasını beraberinde getirmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda güçlüler ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma mevcuttur. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise işgörenler yöneticilerine daha az bağımlıdır. Katı olmayan bir yönetim tarzı ve basık bir örgütsel yapı mevcuttur.

Günümüzde yönetim tarzı modelleri küresel rekabetin artması, teknolojinin hızla gelişmesi, bilginin çağının yaşanması ve müşteri isteklerinin farklılaşması ile birlikte bu değişime ayak uydurmak için personelin güçlendirilmesi konusunu incelemektedirler. Birçok bilim insanı personelin, daha fazla sorumluluk alarak, rekabet avantajını artırmak, olaylar karşısında daha hızlı sonuca ulaşmak ve başarıya ulaşmak amacıyla güçlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

İşletmelerin gerek daha kaliteli mal ve hizmet üretmek gerekse değişen çevreye ayak uydurabilmek için insan kaynağını en verimli şekilde kullanması gerekmektedir. Buradan hareketle personel güçlendirme ile işletmeler personelin kararlara katılımını, gerekli eğitimlerin verilerek kendini geliştirmesini, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini açıkça dile getirebilmesini, üst yönetim ile iletişimin güçlendirilmesini sağlamaktadır. İşletmeler personel güçlendirmenin doğru bir şekilde uygulanması ile birlikte ortaya çıkabilecek olan sorunları önceden tespit ederek gerekli önlemleri alabilmektedirler.

Personel güçlendirme zor ve zaman alan bir süreçtir. Burada önemli olan üst yönetimin personelin güçlendirilmesi konusunda gerçek anlamda destek vermesi ve istekli olmasıdır. Sürecin doğru şekilde sonuçlanması ile güçlendirilmiş personel daha çok bilgiye ulaşabilmekte, karar verme sürecine katılabilmekte, çatışma yönetimini daha iyi yapabilmekte, daha fazla sorumluluk almakta ve işin bir parçası olduğu bilincine varmaktadır.

Bu çalışmada güç mesafesinin işletmelerin personel güçlendirme faaliyetlerine etkisi öncelikle teorik olarak incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde güç, gücün kaynakları ve güç mesafesi konuları ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde personel güçlendirme kavramı, güçlendirmenin tarihsel gelişimi, personel güçlendirmenin süreci, yararları ve uygulamada ortaya çıkan engeller ayrıntılı bir şekilde anlatılmaya çalışılacaktır.

Üçüncü bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, modeli, hipotezleri, sınırlılıkları, yöntemi ve veri toplama araçları hakkında bilgiler verilecektir. Ayrıca araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler değerlendirilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GÜÇ VE GÜÇ MESAFESİ

#### 1. GÜÇ

Örgütsel davranış konuları arasında önemli bir yere sahip olan güç, geçmişteki ve günümüzdeki araştırmalar incelendiğinde, çok çeşitli tanımlamaların yapıldığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Kutanış, 2003: 144). Güç, sosyal alanda pek çok işe ve duruma yön vermektedir (Kemikkıran, 2015: 318). Örgütsel bir kavram olan ve günlük hayatta çok fazla hissedilmesine rağmen çok sık bahsedilmeyen ‘güç’ bahsedilse bile çoğu zaman kaçınılan bir kavramdır (Can ve Çelikten, 2000: 270).

Türk Dil Kurumuna göre (2015) güç, fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2015). Ertürk (2014. 43); Koçel (2014. 647)’e göre güç, bir kimsenin başkalarını kendi istek ve amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlama yeteneğidir. Bu bir yetkinin kullanılması ile olabileceği gibi diğer çeşitli kaynakların devreye sokulması ile de mümkün olabilmektedir.

Can ve Çelikten (2000. 270)’e göre güç genel anlamda sosyal aktörler arasındaki ilişkinin belirlenmesini ve düzenlenmesini sağlayan bir araçtır. Güç sosyal bir kavramdır. Güç kavramı insanlar arası etkileşimi karakterize eden bir kavramdır. Güç kesin veya değiştirilemez değildir (Kutanış, 2003: 145).

Votaw (1966: 74)’e göre ‘güç, tüm siyasi, sosyal, ekonomik ve diğer tip güç sistemlerinin hem içinde hem de arasında karşılıklı bir ilişkidir; miktar ve şekle göre sürekli değişir ve dinamiktir; toplumun en önemli kaynaklarından biridir ancak, zenginlik ve diğer kaynakların pek çoğu gibi suistimale ve yozlaşmaya açıktır.’

Hellriegel vd. (1986) yapılan çeşitli tanımlardan yola çıkarak gücün özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır.

- Güç insanlar arasındaki etkileşimi belirleyen sosyal bir unsurdur. Başka bir ifadeyle bir birey diğer bireylerin üzerinde, bir grup diğer gruplar üzerinde güce sahiptir.
- Güç ilişkileri kişilere, zamana kısacası o dönemdeki şartlara göre değişkenlik gösterebilir. Astlarına karşı belli bir güce sahip olan ve bunu kullanan üst, şartlar değiştiğinde gücünü kaybedebilir ve kullanamayabilir (Aktaran: Kırel, 1998: 6).

Yöneticiler çalışanlarını etkilemek ve istenilen şekilde çalışmalarını sağlamak için gücü kullanırlar. Fakat bu belirli bir süreç gerektirmektedir. Bu süreç, gücün sağlanması, gücün aktif bir şekilde kullanılması, etkiye dönüşmesi ve yapılması istenilen işin çalışanlar tarafından yapılmasının sağlanması şeklinde olmaktadır (R.Schermernorn, Hunt, ve Osborn, 1994: 224).

### **1.1. Güç Kaynakları**

(French ve Raven, 1959) yaptığı araştırmada güç kaynaklarını beş grupta toplamışlardır. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak belirtilmektedir (Aktaran: Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

**1.1.1 Ödül gücü:** Bir bireyin diğerinin kendisinin ödüllendirilmesine aracılık edeceği yönünde algısı ile ortaya çıkmaktadır (Meydan ve Polat, 2010: 130). Eğer bir lider ödüllendirme kaynaklarına sahipse (ücret artışı, terfi, daha fazla sorumluluk verme vb.) ve bu konular hakkında çalışanları için karar verebiliyorsa bunu bir güç aracı olarak kullanabilir (Aysel, 2006: 8). Ödül ya da ödüllendirme gücü maddi kaynakları kullanarak yapılabileceği gibi aynı zamanda yapılan işten dolayı takdir etmek gibi de olabilmektedir (Erarşlan, 2004). Özetlemek gerekirse ödüllerin etkisi çalışanlar için ne kadar fazla ise liderin ödüllendirme gücü o kadar fazla olmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1997: 607).

**1.1.2. Zorlayıcı güç:** Liderin istek ve taleplerine karşı çalışanların bu istek ve talepleri yerine getirmemesi durumunda liderin durumu kontrol etme

ve cezalandırma gücünü elinde bulundurmasıdır (Buchanan ve Huczynski, 1997: 607). Zorlayıcı güç kullanma araçları, fiziksel güç kullanımı, red/kabul görmeme, rütbe indirme, ücret artışını engelleme, örgütle ilişkiyi kesme gibi maddi ve manevi konularda olabilmektedir (Koçel, 2014: 652). Çalışanlar işletme için yapılması gereken işlerin yapılmaması durumunda cezalandırılacaklarını bilirler ve bu korku ile iş yaparlar. Ancak çok sık ve gerekli olmayan durumlar karşısında kullanılan zorlayıcı güç çalışanların motivasyonunun düşmesine ve verimliliğin azalmasına yol açabilmektedir (Erarslan, 2004).

**1.1.3. Yasal güç:** Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanır ve otoriteyi temsil eder. Pozisyon gücü olarak da tanımlanabilir (Buchanan ve Huczynski, 1997: 608). Yasal güç ya da pozisyon gücü, organizasyonun kendi kurallarına bağlı olarak oluşmakta ve çalışanların belirli kademelerde bulunan yöneticilerin kendilerinden belirli isteklerde bulunmasını kabul etmesi ile ilgilidir (Bayrak, 2001: 25; Koçel, 2014: 653).

**1.1.4. Karizmatik güç:** Bu güç kaynağı liderin kişiliği ve kişilik özellikleri ile ilgilidir. Buchanan ve Badham (1999:51)'a göre karşılıklı ilişki içerisinde olma, bilgi paylaşımı, arkadaşlık, bakış açıları, değer yargıları gibi kişisel özellikler karizmatik gücün etkisini artırmaktadır (Aktaran: Uslu, 2013: 10). Karizmatik gücün etkinliği, etkilenmenin isteyerek olmasına ve güven esasına dayanmaktadır. Bu güç sayesinde liderin çalışanları etkilemesi ve bir hedef doğrultusunda çalışmalarını sağlaması daha kolay ve hızlı olmaktadır (Bayrak, 2001: 27,28).

**1.1.5. Uzmanlık gücü:** Bu güç kaynağı liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübe ile ilgilidir. Lider, çalışanlar tarafından ne kadar tecrübeli ve bilgili olarak algılanırsa çalışanlarını etkilemesi o derecede etkili olmaktadır (Aysel, 2006: 9). Çalışanlar çoğu zaman iş ile ilgili daha uzun çalışma süresine sahip olan üstlerin istek ve taleplerini dinlemede ve kabul etmede daha istekli olmaktadır (Dyer, 1979: 85). Bir liderin sahip olduğu uzmanlık gücü başarılı işler yaptığı sürece artar, başarısızlığa sebep olan kararlar verildikçe azalmaktadır (Erarslan, 2004).



## **1.2. Hofstede'nin Kültürel Değerler Kuramı**

Kültürel farklılıkların birey davranışını nasıl etkilediği konusunda yapılmış en kapsamlı araştırmalardan birisi Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmadır. Hofstede, IBM firmasının bulunduğu elli farklı ülkede firma çalışanları ile yaptığı araştırma sonucunda dört farklı kültür boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişilik olarak sıralanan bu boyutlar ulusal kültürün örgüt kültürü açısından sonuçlarını oluşturmaktadır (Bakan, Büyükbeşe, ve Bedestenci, 2004: 82). Konuyu daha iyi anlamak amacıyla öncelikle belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişilik konuları ele alınacak daha sonra araştırmanın konusu olan güç mesafesi ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

### **1.2.1. Belirsizlikten Kaçınma**

Bu kavram bir toplumda, kültürde ya da örgütte kişilerin belirsizlikten ne ölçüde kaçtığıyla ilgilidir. Bir örgütte eğer belirsizlikten kaçınma yüksek ise örgütte çalışanlar kural merkezlidir. Çalışanlara göre yöneticiler her şeyi bilir. Bu sebeple yeniliklere karşı direnç fazladır. Çalışanlar için iş tanımlarının detaylı bir şekilde yapılması gerekmektedir (Turan, Durceylan, ve Şişman, 2005: 186).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda belirsizliğin düşük olduğu toplumlara göre daha fazla yazılı kurala ihtiyaç vardır (Jahangirov, 2012: 52). Belirsizlikten kaçınma çok fazla olduğunda bu durum toplumda büyük bir gerginlik yaratır ve toplum bu durumdan çıkmak için teknoloji ve hukuk gibi alanları kullanırlar (Terzi, 2004: 68). Hofstede (1983b. 61)'e göre belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlarda, kaygı düzeyi düşüktür, değişime karşı direnç daha azdır, kuşaklar arası çatışma düzeyi daha düşüktür, bireysel risk alma ve ilerleme eğilimi fazladır.

### **1.2.2. Bireycilik-Toplulukçuluk**

Bireyci toplumlarda kişiler kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederler ve zayıf sosyal çalışma çevreleri vardır. Kişiler arası sosyal bağlar zayıftır. Buna karşılık olarak toplulukçu toplumlarda grup anlayışı vardır ve grup üyeleri birbirlerini önemserler. Bir konu hakkında seçim yapılması gerekirse buna grup halinde yapılıır (Dorfman ve Howell, 1988: 129; Hofstede, 2011: 11).

Hofstede yapmış olduğu çalışmada zengin ülkelerdeki toplumların daha bireyci bir yaklaşıma sahip olduğunu bunun aksine daha az gelişmiş ülke toplumlarının daha fazla toplulukçu bir yaklaşımına sahip olduğunu ortaya koymuştur (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 154).

### **1.2.3. Erillik-Dişilik**

Erillik ve bunun karşıtı olarak dişilik, toplumsal değerlerin cinsiyetler arası dağılımını göstermektedir. IBM çalışmaları sırasında ortaya çıkan sonuçlara göre hemen hemen her toplumda kadınların değer yargıları erkeklerin değer yargılarına göre daha az farklılık göstermektedir. Buna karşılık olarak erkeklerin değer yargıları ise birbirinden farklı, rekabetçi ve daha iddialı olduğu görülmektedir (Hofstede, 2011: 12).

Toplumlarda, belirlenen erillik ve dişilik rollerine göre farklılıklar vardır. Dişi toplumlarda paradan önce insan ilişkilerinin önemli olduğu, yaşam kalitesinin korunmasına önem verildiği görülmektedir (Hofstede, 1983a: 85). Eril toplumlarda ise dayanışma, hayat kalitesinin artırılması, sosyal ilişkileri güçlendirme gibi konular para ve rekabetten daha az önemsemektedir (Çarıkcı ve Atilla, 2009: 54).

### **1.2.4. Güç Mesafesi**

Güç mesafesi kavramının üzerinde durduğu konu toplumdaki eşitsizlik ve bu eşitsizliğin farklı kültürlerde nasıl algılandığıdır. Eşitsizlik kendini refah, itibar ve güç gibi konularda gösterebilir (Terzi, 2000: 69). Güç mesafesi bir

ülkede yaşayan insanların eşitsizliği kabul etme derecesidir. Başka bir ifade ile gücün eşitsiz dağılımını kabul etme derecesidir (Jahangirov, 2012: 62). Çalışanlar tarafından benimsenen ve az ya da çok olarak ortaya çıkan eşitsizlik, çalışanlar kadar yöneticiler tarafından da kabul edilir. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi belirleyen en önemli faktör güç mesafesidir (Fock, Hui, Au, ve Bond, 2012: 5).

Bütün toplumlarda eşitsizlik vardır fakat bazılarında bu daha fazla olmaktadır (Hofstede, 2011: 9). Güç mesafesi ile insanların eşit olmaması, biyolojik farklılıklardan kaynaklanan dayanıklılık farklılıkları, sosyal farklılıkları, güç farklılıkları ve zenginlik farklılıkları toplumsal sorunları ortaya çıkarmaktadır (Hofstede, 1983b: 64). Güç mesafesi örgütlerde katılımcı bir örgüt yapısının oluşmasını ve çalışanların karar verme aşamalarına katılımını engelleyebilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim sorunu ortaya çıkmakta ve bu durum örgütsel gelişimi olumsuz etkilemektedir (Ghosh, 2011: 89).

Güç mesafesi puanları IBM firmasının farklı ülkelerde çalışan benzer pozisyonda görev yapan çalışanlarına aynı soruları yönelterek bulunmuştur. Bu çalışma sonucunda elde edilen ülke puanlarının ortalamaları alınarak güç mesafesi indeksi elde edilmiştir. Bu sorular;

- Patronunuz kararları nasıl vermektedir?(Paternalistik, otokratik vb.)
- Patronunuzla görüş ayrılığı içerisinde olmaktan ne sıklıkta korkarsınız?
- Patronunuzun ne şekilde karar vermesini istersiniz? (Hofstede, 1983b: 50).

**Tablo-1.1: 50 Ülke ve 3 Bölgeye İlişkin Güç Mesafesi İndeksi Değerleri**

SIRA	ÜLKE/BÖLGE	PUAN	SIRA	ÜLKE/BÖLGE	PUAN
1	Malezya	104	27/28	Güney Kore	60
2-3	Guatemala	95	29/30	İran	58
2-3	Panama	95	29/30	Tayvan	58
4	Filipinler	94	31	İspanya	57
5-6	Meksika	81	32	Pakistan	55
5-6	Venezuela	81	33	Japonya	54
7	Arap ülkeleri	80	34	İtalya	50
8-9	Ekvator	78	35/36	Arjantin	49
8-9	Endonezya	78	35/36	Güney Afrika	49
10-11	Hindistan	77	37	Jamaika	45
10-11	Batı Afrika	77	38	ABD	40
12	Yugoslavya	76	39	Kanada	39
13	Singapur	74	40	Hollanda	38
14	Brezilya	69	41	Avustralya	36
15/16	Fransa	68	42/44	Kosta Rika	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Almanya	35
17	Kolombiya	67	42/44	İngiltere	35
18/19	Salvador	66	45	İsviçre	34
<b>18/19</b>	<b>Türkiye</b>	<b>66</b>	46	Finlandiya	33
20	Belçika	65	47/48	Norveç	31
21/23	Doğu Afrika	64	47/48	İsveç	31
21/23	Peru	64	49	İrlanda	28
21/23	Tayland	64	50	Yeni Zelanda	22
24/25	Şili	63	51	Danimarka	18
24/25	Portekiz	63	52	İsrail	13
26	Uruguay	61	53	Avusturya	11
27/28	Yunanistan	60			

Kaynak: Hofstede, 1983b: 52

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi araştırmada yer alan ülke ve bölgeler arasından Avusturya, İsrail, Danimarka ve Yeni Zelanda gibi ülkelerin güç mesafesi düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Fransa, İspanya, ve İtalya gibi ülkelerin ise güç mesafesi düzeylerinin beklendiği ölçüde düşük olmadığı görülmektedir. Malezya, Guatemala ve Panamanın güç mesafesi düzeyi en yüksek ülkeler olduğu görülmektedir. Türkiye ise güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasında olduğu görülmektedir.

Gücün bir toplumun bireyleri arasında ortaya çıkarmış olduğu mesafe, o toplumun değer yargıları ve kültürleri bağlamında oluşmakta ve toplum tarafından algılanan güç mesafesindeki değişiklikler zamanla kurumsallaşmaktadır (Jahangirov, 2012: 63). Gücün varlığını benimsemiş ve bunu toplumun temel gerçeği olarak gören toplumlar yüksek güç mesafesinin etkili olduğu toplumlardır. Güç sebebiyle ortaya çıkan farklılıkları en aza indirmeyi amaçlayan toplumlar ise düşük güç mesafesinin etkin olduğu toplumlardır (Terzi, 2004: 68).

**Tablo-1.2: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Ülkelerin Temel Farklılıkları**

Güç Mesafesinin Düşük Olduğu Toplular	Güç Mesafesinin Yüksek Olduğu Toplular
Toplumdaki eşitsizlikler azaltılmıştır,	Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yerdedir,
Herkes eşit haklara sahiptir,	Güçlüler ve güçsüzler bu düzende korunmaktadır,
Toplumdaki herkes birbirine bağımlıdır,	Çok az insan özgür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağımlıdır,
Hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuştur,	Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır,
Toplumun alt katmanında olanlar ile üst katmanında olan herkes birbirini kendisi gibi bir insan olarak görmektedir,	Toplumun alt katmanlarında olanlar ile üst katmanlarında olanlar birbirlerini farklı kategorilerde görürler,
Gücün kullanımı hukuki ve iyi kötüyu ayırt etmeye bağlıdır,	Güç toplumun temel gerçeğidir ve iyi ve kötünden önce gelir
Güçlü insanlar sahip oldukları gücü bir baskı aracı olarak kullanmak yerine, sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemektedir,	Gücün hukuksallığı tartışılmaz,
Sosyal sistem sorgulanmaktadır,	Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar,
Değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamaktadır,	Güçlüler olduklarından daha fazla güçlü görünmeye çalışırlar,
Güçsüzler arasında gizli bir uyum söz konusudur,	Güçsüzler kınanır ve kendilerine çok fazla değer verilmez,
Güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir.	Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmektir,
	Güçsüzler arasındaki işbirliği insanların birbirine olan güvenin düşük olması nedeniyle zordur.

Kaynak: Hofstede, 1980: 46

Güç mesafesinin düşük veya yüksek olması ile ilgili olarak ortaya çıkan özelliklerin örgütlerdeki karşılığı şu şekilde olmaktadır.

Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması, alt kademelerde yüksek nitelik ve işçilerle memurların aynı statüye sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamanda çalışanlar yöneticilerine daha az bağımlıdırlar (Terzi, 2000: 71; Yıldız, 2013: 22). Bu tip örgütlerde çalışanlar yöneticileri ile daha rahat iletişim kurabilmekte ve yöneticilerinin kararlarına itiraz edebilmektedir. Ayrıca çalışanlar yöneticilerinin karar verme aşamasında onlara danışılmasını beklemektedirler (Jahangirov, 2012: 56).

Hofstede (1983b. 50)'e göre güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde ise, eşitsizlikte herkesin haklı yerinin olduğu bir düzen bulunur ve düzen tarafından yer yüksek veya düşük olarak korunur. Bu düzen içerisinde pek az insan bağımsız pek çoğu bağımlı olmalıdır. Güç sahibi olanlar için çok fazla ayrıcalık bulunmakta ve bunun meşru olup olmaması önemli görülmemektedir. İşler kötü gittiğinde suçlanacak olanlar güçsüzlerdir. Güçlüler ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma vardır.

Khatri 2009 yılında yaptığı çalışmada yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde ortaya çıkan özellikleri sıralamıştır. Bunlar;

- Güç mesafesi yüksek olduğunda çalışanlar kararlara katılma konusunda isteksizdirler ve yöneticilerin verdiği kararlara uymaya razı olurlar.
- İşler, dar kapsamlı ve keskin çizgilerle belirlenir. Çalışanlara az takdir yetkisi verilir.
- Örgütte iletişim dikey olarak yukarıdan aşağıya doğrudur. Yatay iletişim ise hemen hemen yoktur. Çalışanlar görüşlerini ortaya koyacak ortam bulamadıkları için yöneticiler ve çalışanlar arasında büyük bir iletişim boşluğu vardır.

- Güç mesafesi yöneticilere çalışanlarını yönetmesi ve kontrol etmesi için sınırsız güç verir. Böylelikle çalışanlar zamanla yöneticilerine sorgusuz sualsiz itaat etmeye başlarlar.
- Yaşlı ve kıdemli çalışanlar genç çalışanlardan saygı görmektedirler fakat bu yetkinlikleri yüzünden değil yaşları ve uzun süredir çalışıyor oldukları içindir.
- Güç mesafesi yüksek örgütlerde kararlar üst kademedeki birkaç yönetici tarafından alınır. Ayrıca alt kademedeki çalışanların çok az direnç göstermesi sebebiyle alınan kararlar hemen yürürlüğe konulur. Fakat yüksek güç mesafesi olan örgütlerde iletişimin kötü olması ve girdi eksikliği kararların kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.
- Güç mesafesi yüksek örgütlerde etik olmayan davranışlara eğilim vardır. Bunun sebebi üst düzey yöneticilerin verdikleri kararlardan dolayı çalışanlarına bu kararlarını ispatlamak zorunda olmamasıdır. Etik olmayan davranışlar ya fark edilmez ya da üstü örtülür.
- Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde yöneticiler örgütteki her olayı çok yakından idare ve kontrol ederler. Bu yüzden en ufak kararlar bile yönetici tarafından verilir. Bu durum yöneticilerin rutin kararlarla boğulmasına neden olur (Khatri, 2009: 1).

#### **1.2.4.1. Güç Mesafesine İlişkin Yapılmış Çalışmalar**

Güç mesafesi geçmişten bugüne kadar birçok araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu bölümde gerek yerli gerekse yabancı literatürde güç mesafesi ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Terzi (2004)'nin yaptığı üniversite öğrencilerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algıları üzerine yaptığı araştırmadır. Araştırma sonucuna göre, öğretmen adaylarının güç mesafesi algıları orta düzeydedir. Aynı

zamanda erkek öğrencilerin güç mesafesi algısı kız öğrencilere göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Khatri (2009)'nin organizasyonlarda güç mesafesi oryantasyonunun sonuçları adlı çalışmasıdır. Bu çalışmada Khatri güç mesafesi oryantasyonunun çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır.

Yaman ve Irmak (2010)'ın yaptığı çalışmada yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi konusu ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre yöneticiler ile öğretmenler arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Ghosh (2011)'un yaptığı çalışma ile toplulukçu kültürlerdeki güç mesafesini organizasyonlar bağlamında incelemiştir. Jahangirov (2012) yılında yaptığı çalışmada çalışanların güç mesafesi algısı ve örgütteki cam tavan algısı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Loi, Lom, ve Chan (2012) ise yapmış oldukları çalışmada prosedürel adalet, etik liderlik, iş güvensizliği ve güç mesafesi konularını ele almışlardır. Yıldız (2013) çalışmasında ulusal kültürün sendikalaşma üzerindeki etkilerini incelemiştir ve Hofstede'nin ortaya koyduğu kültürel değerler kuramındaki alt boyutların ülkedeki sendikalaşma oranına ve sendikaya katılma gibi konularda etkisinin olduğunu savunmuştur.



## İKİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL GÜÇLENDİRME

#### 2. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Günümüzde rekabetin artması ve çevresel şartların hızla değişmesi sebebiyle örgütler ve dolayısıyla yöneticiler önemli fırsat ve risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Değişen şartlara uyum sağlamak, rekabet edebilmek, müşteri isteklerini tam olarak anlamak ve bu isteklere cevap verebilmek için personel güçlendirmeye olan ihtiyaç artmaktadır (Akçakaya, 2010: 147). Örgütler, küreselleşmenin artması, teknolojinin daha karmaşık hale gelmesi ve yüksek müşteri istekleri gibi nedenlerden dolayı daha önce olmadığı kadar çalışanlarının yaratıcı olmasını, sorumluluk almasını talep etmektedirler (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37). Güçlendirme kavramı, işgücü varlığının iş ile ilgili karar vermede daha esnek olmasını ve daha özgür hissetmesini sağlamaktadır (Greasley vd. , 2005: 354).

İşletmeler artık personel güçlendirme konusunda daha istekli davranmakta fakat çoğu zaman olumsuz sonuçlar elde etmektedirler. Bunun sebebi işletmelerin personel güçlendirme sürecini tam olarak anlayamaması ve uygulama konusunda sıkıntılar yaşamasıdır (Doğan, 2003: 2). Bu tip sorunların ortadan kalkması için işletmelerin yönetim ve örgütlenme anlayışında zihniyet değişimine gitmesine gerek vardır. Hiyerarşik yapıların giderek ortadan kalkması ve yalın yönetim anlayışının benimsenmesi personel güçlendirme kavramının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Ataman, 2001: 346).

#### 2.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

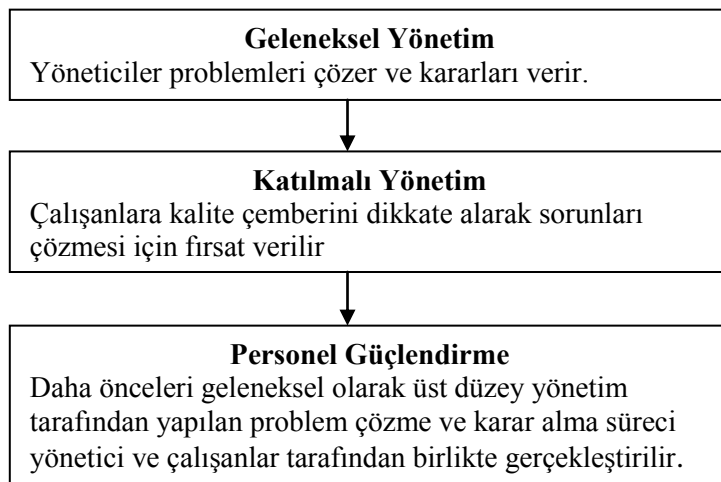
Personel güçlendirmenin amacının çalışanlara bütün süreçlerde sürekli olarak motivasyon sağlamak olduğu düşünülmektedir (Radeniya, Baggaley, ve Rahim, 1995: 216). Personel güçlendirme kavramının geçmişine bakılacak olursa kavramı ilk kullananların Harison ve Kanter (1983), Bennis ve Naus

(1985), Burke ve Neilsen (1986), Block (1987) ve House (1988) olduğu görülmektedir (Arslan, 2012: 7).

Personel güçlendirme geçmişten bugüne kadar pek çok modern yönetim yaklaşımının konusu olmuştur. 1950’li yıllarda insan ilişkileri açısından yöneticilerin çalışanlarına arkadaşça davranmaları gerektiği vurgulanmıştır. 1960’lı yıllara gelindiğinde ise yöneticilerin çalışanlarının istek ve taleplerine karşı duyarlı olmaları gerektiği savunulmuş, 1970’li yıllarda çalışanların işe katılımının önemi vurgulanmıştır. 1980’li yıllarda yöneticilerin takım çalışmasına ve eşitliğe önem vermesini gerektiren yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir (Whetten, Cameron, ve Woods, 2000: 406). 1990 yılından sonra personel güçlendirme kavramının popülaritesini artırmasından dolayı bazı yazarlar 90’lı yılları “güçlendirme çağı” olarak adlandırmışlardır (Appelbaum, Hébert, ve Leroux, 1999: 233).

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ortaya atılan ve Taylorizmin dikkate almadığı insan faktörünün önemini vurgulayan İnsan İlişkileri Yaklaşımı, güçlendirmeye yönelik atılan ilk adım olarak görülmektedir (Demir, 2013: 3). Güçlendirme, Taylorist ve bürokratik örgütlerin yaratıcılığın önünü kesen ve çalışanlarına yabancılaşan asırlık sorununa bir çözüm olarak kabul edilir (Wilkinson, 1998: 40).

### Şekil. 1: Yönetim Paradigmasındaki Değişim



Kaynak: Radeniya vd., 1995.

Geleneksel klasik/bürokratik yaklaşımda çalışanlar için sadece bir araçtır ve birinci görevi itaattir. Bu tip anlayışta katı bir cezalandırma ve şarta bağlı ödüllendirme esastır (Doğan, 2003: 8). Weber tarafından ortaya atılan İdeal Bürokrasi Modelinde, merkezileşmenin tek gerçek olarak benimsenmesi ve yetkinin tek elde toplanması ile çalışanların bir üstün onayı olmadan çok basit konularda dahi karar vermesi mümkün değildi (Ataman, 2001: 345). Personel güçlendirme kavramı ile geleneksel bilimsel yönetim bakış açısı birbirinden farklıdır. Geleneksel anlayış yöneticilerin çalışanları kontrol altında tutması gerektiğine inanmakta, güçlendirme ise örgüt için çalışanların önemli olduğunu varsaymaktadır (Yang ve Choi, 2009: 291).

Likert'in 4 yönetim modeli geleneksel emir-komuta-kontrol yapısının ötesine gidilmesi gerektiğini göstermektedir (Doğan, 2003: 1). McGregor (1960)'un X ve Y teorileri'de bu ayrımı göstermektedir. Y teorisi güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

- Çalışmak hayatın doğal bir parçasıdır ve insanlar çalışmaktan zevk alırlar.
- İnsanlar hayal gücüne ve yaratıcılığa sahiptir. Öğrenmeye, gelişmeye, sorumluluk almaya açıktırlar ve yöneticilerin çalışanlarına potansiyellerine ulaşmalarında yardımcı olması gerekmektedir (Yang ve Choi, 2009: 291).

## **2.2. Personel Güçlendirme Kavramı**

Personel güçlendirme farklı boyutları dolayısıyla tanımlanması zor bir kavramdır. Ayrıca yazarların benzer yaklaşımları farklı kelimeler ile açıklaması personel güçlendirme kavramının anlaşılmasını zorlaştırmaktadır (Honold, 1997: 202). Personel güçlendirme ile ilgili yazın incelendiğinde pek çok farklı tanım olduğu görülmektedir. Göreve özgü güdüleme ya da çevre-insan kaynakları uyumunu yansıtan güdüleme olarak tanımlamalar yapılmaktadır (Kabak, 2014: 8).

Koçel'e göre güçlendirme, bir yönetim kavramı olarak karşımıza çıkmakta ve çalışanların paylaşma, yardımlaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile örgüt kararlarına katılımını sağlamayı amaçlayan bir süreçtir (Koçel, 2014: 474).

Bowen ve Lawyer (1992)'e göre personel güçlendirme işletmenin dört girdisi olan; işletmenin performansı hakkındaki bilgi paylaşımını, ödüllerin paylaşımının, işletmenin performansına katkıda bulunmak için çalışanlara olanak sağlayacak bilginin paylaşımının ve karar verme yetkisinin çalışanlarla paylaşılmasıdır (Aktaran: Kabak, 2014: 9).

Schermernor (1994: 151)'e göre personel güçlendirme, yöneticilerin, çalışanlara işlerini yaparken karar almada gerekli olduğunu düşündükleri gücün vermesidir.

Doğan (2003: 13)'a göre personel güçlendirme, en basit haliyle çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerini kullanarak eski yönetim anlayışından uzaklaşıp işletme problemlerini çözmesidir. Güçlendirme kavramı, işgücünün iş ile ilgili verilen kararlar da daha esnek ve daha fazla özgür olmasını gerektirmektedir (Greasley vd., 2005: 354).

Güçlendirme yaşanan tecrübelerle bakılarak pek çok insana göre farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Quinn ve Spreitzer (1997: 38)'e göre yöneticiler mekanik ve organik olarak iki bakış açısına sahiptir. Mekanik yaklaşıma göre personel güçlendirme ile yöneticiler yetki devrini belli sınırlar çerçevesinde çalışanlarına vermekte ve işin sonunda sorumluluk çalışanlarda olmaktadır. Organik yaklaşımda ise ilk iş çalışanların ihtiyaçlarını anlamak, güçlendirilen model davranışları belirlemek ve onları bu konuda cesaretlendirmektir. Organik yaklaşıma göre personel güçlendirme risk almaktır ve gelişimin bir aracı olduğuna inanılmaktadır.

Personel güçlendirme faaliyetleri geniş bir aralığı ve yolları kapsamaktadır. Güçlendirme faaliyetleri ile çalışanların iş tatminin artırılması planlanmaktadır. Güçlendirilen çalışan örgüt içinde daha aktif rol alacak ve örgütün verimliliği artırılabilecektir (Pelit, Öztürk, ve Arslantürk, 2011: 387).

İnsan kaynakları uzmanlarına göre güçlendirme, bireysellik felsefesi üzerine kurulmuş tüm iş stratejileri tarafından yanlış anlaşılmaktadır. Yöneticiler güçlendirmenin kendi gücünde azalmaya yol açacağını düşünmekte fakat güçlendirmeyi savunanlar, yöneticilerin çalışanları güçlendirerek güç kazanacaklarını ve gücü paylaşmanın gerekli olduğunu iddia etmektedirler (Radeniya vd., 1995: 216).

**Tablo-2.1: Personelin Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması**

<b>PERSONELİN GÜÇLENDİRİLDİĞİ ÖRGÜT YAPISI</b>	<b>PERSONELİN GÜÇLENDİRİLMEDİĞİ ÖRGÜT YAPISI</b>
Bireyler ve takımlar örgüt amaçlarına odaklanmaktadır.	Bireyler kendi işlerine ve dinlenme sürelerine odaklanmaktadır.
Problemler ve hatalar açık iletişim ortamında tartışılmaktadır.	Problemler ve hatalar gizlenmekte ya da görmezden gelinmektedir.
Müşterilerin ve örgütün sorunlarına ilişkin tarafsız problem çözme teknikleri uygulanmaktadır.	Müşterilerin ve paydaşların sorunlarının çözümünde bürokratik işlemler zamanın ve kaynakların boşa harcanmasına neden olmaktadır.
Kararlar, bilgiye kolaylıkla erişilebilen bir ortamda alınmaktadır.	Kararlar büyük ölçüde üst yönetimin fikirleri doğrultusunda alınmakta çalışanların fikirlerine fazla önem verilmemektedir.
Ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler açıkça belirlenmektedir.	Ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler belirlenmemektedir.
Geribildirim düzenli olarak yapılmaktadır.	Geribildirimden kaçınılmaktadır.
Çalışanlar işlerine bağlıdır.	Çalışanlar işlerine karşı kayıtsız kalmaktadır.
Risk alabilmek büyümenin ve gelişmenin temel şartıdır, hatalardan ders alınmaktadır.	Bireyler hata yapma korkusuyla risk almaktan kaçınmaktadır.
Kötü performansın nedenleri araştırılmakta ve düzeltmek için çözüm yolları aranmaktadır.	Kötü performans önemsenmemektedir.
Çalışanlar yenilik yapmaları konusunda cesaretlendirilmektedir.	Atalet ve düş kırıklıkları örgütte karşılaşılan temel problemlerdir.

Kaynak: Aktaran: Doğan ve Demiral, 2009: 52

### **2.3. Personel Güçlendirmenin Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Personel güçlendirme konusu yakından incelendiğinde katılım, yetki devri, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarıyla ilişkili olduğu

görülmektedir. Personel güçlendirmenin bu kavramlardan farkı daha kolay uygulanabilmesidir (Koçel, 2014: 474).

**2.3.1. Yönetime katılma** çalışanların karar verme sürecine katılmasını anlatmaktadır. Burada katılım ile anlatılmak istenen çalışanların bir önceki durumlarına göre işletmenin karar verme sürecine daha fazla katılmasıdır. İşletmelerde yönetime katılma farklılık gösterebilir. Yönetime katılmanın olmadığı işletmelerde yöneticiler bütün kararları almakta ve uygulanması için çalışanlara iletmektedir. Katılım sürecinin yüksek olduğu durumlarda ise çalışanlar sorunun ne olduğunu belirtip yapılması gerekenler konusunda fikir ortaya koyabilmektedirler (Koçel, 2014: 474).

Kararlara katılım ile çalışanların güdülenmesi, verimliliğin artması, çatışma ve sürtüşmenin azalması, personel devir hızının azalması sağlanmaktadır. Aynı zamanda karar kalitesinin artması sağlanmış olmaktadır (Eren, 2001: 504). Personel güçlendirme kavramının temelini, çalışanların çalışma düzeninde yöneticilerinden izin almaksızın karar verme yetkisine sahip olmaları oluşturmaktadır. Çalışanların kararlara katılması ile hem verimlilikleri hem de performansları artmaktadır (Doğan, 2003: 24). Personel güçlendirme faaliyetlerinde çalışanların karar verme yetkilerinin artırılarak, onların yaptıkları işleri benimsemeleri ve işin sahibi haline gelmelerini hedeflemektedir (Ataman, 2001: 348).

**2.3.2. Yetki devri** ile personel güçlendirme kavramı arasındaki ilişkiye bakacak olursak, yetki devrinde yöneticiler kendilerine bırakılan karar verme yetkisini belirli ölçüler çerçevesinde çalışanları ile paylaşabilirler. Personel güçlendirmede de benzer taraflar vardır. Burada işi yapan kişinin alanında uzman olduğu düşünülmektedir, yetki ondadır ve inisiyatif kullanabilmektedir. Ancak yetki devrinde yetki verme belirli bir süre içindir ve işin sonunda sorumlu yönetici olmaktadır (Çuhadar, 2005: 4).

İşletmeler personel güçlendirmeye dayanan bir örgüt kültürü oluştururken işletme ile ilgili sorunlar konusunda çalışanlarına yetki vererek

çözüm üretmelerini amaçlamaktadırlar. Yöneticiler yetki devri ile çalışanlarının kendi kendilerini yönetebilmelerini, bürokrasinin azaltılmasını, çalışanı destekleyici bir kültür oluşumunu hedeflemektedir. Aynı zamanda çalışanlarını eğitime ve geliştirmesi ve aşağıdan yukarıya performans değerlendirme gibi konularda çalışanlarını güçlendirmesi sağlanmış olmaktadır (Doğan, 2006: 183-184).

**2.3.3. Motivasyon**, bir örgütte yer alan insanların davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan önemli bir olgudur (Örücü ve Kanbur, 2008: 85). Motivasyon teorilerine bakıldığında insan davranışlarının nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği üzerinde dururken personel güçlendirme kavramı çalışanların kendini geliştirmesi, kararlara katılmada etkinliğinin artması için işletmenin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Doğan, 2003: 12). Motivasyon örgütün başarılı olabilmesi için çalışan davranışlarını kontrol altında tutmayı amaçlayarak “itme” politikası uygularken personel güçlendirmede ise bu durum yerini çalışanın içsel davranışlarından kaynaklanan “çekme” politikalarına bırakmaktadır (Whetten vd., 2000: 410).

**2.3.4. İş zenginleştirme** kavramının üzerinde durduğu konu çalışanların kendi işi üzerindeki karar ve kontrol etkinliğinin artırılmasıdır. Burada amaçlanan planlama ve kontrol konularında çalışanların sorumluluklarının artırılmasıdır (Demir, 2013: 17). Hackman ve Oldman (1980) tarafından geliştirilen iş zenginleştirme kavramı beş temel iş özelliğinden oluşmaktadır. Bunlar, beceri çeşitliliği, görevin önemi, görevin anlamı, otonomi ve geri besleme olarak karşımıza çıkmaktadır (Lee ve Koh, 2001: 689). İş zenginleştirme ile çalışanların yaptığı işi anlamlı bulması, sonuçlarına ilişkin sorumluluk alması ve işi ne derece iyi yaptığına ilişkin olumlu sonuçlar elde etmesi amaçlanmaktadır (Malkoç, 2011: 56).

Güçlendirme ve iş zenginleştirme bazı açılardan birbiriyle benzerlik göstermesine rağmen birbirlerinden oldukça farklıdır. Güçlendirme personelin sağlanan koşulları nasıl algıladığı, bu koşulları şekillendirmesi, yönetmesi ve

kontrol edebilmesi ile ilgilidir. Fakat iş zenginleştirmede çalışanlar sınırlı şekilde karar alma yetkisine sahiptir ve bu onlara sahip olduğu koşulları değiştirme hakkı vermez (Akçakaya, 2010: 154).

#### **2.4. Personel Güçlendirmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler**

Günümüzde bilgi çağı ile birlikte çalışanlar artık geleneksel yönetim anlayışının aksine farklı beklentiler içerisindedirler. Bürokratik bir yapı yerine katılımcı bir liderlik yapısı ile yönetilmek istemektedirler. Bu durum personel güçlendirmeye olan ihtiyacı artırmaktadır (Doğan, 2003: 19). Drucker'e göre modern örgüt yapılanması ile birlikte hiyerarşik yapılar yerine takım çalışması ve meslektaşlık gibi kavramları ortaya çıkmakta ve bunun sonucu olarak personel güçlendirmeye olan ihtiyacı artırmaktadır (Demir, 2013: 19).

Koçel (2014: 476) güçlendirmeyi ortaya çıkaran nedenleri şu şekilde sıralamıştır.

- Bilgi işleme (information) teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS uygulamalarındaki gelişmeler, organizasyonları orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiş ve bir yöneticinin deyimi ile “bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademelerin yerine bilgi teknolojisi geçmiştir.”
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması
- Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı
- Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması
- Bilgi ve insan unsurunun, en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirmesi: Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. “Bilgi şirketi” olarak adlandırılacak bu yeni birimlerin kilit



varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır. Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek “entelektüel sermaye” olarak ele alınmaktadır. Bu konu da Drucker’ın belirttiği modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık-üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması durumu, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir denilebilir.

- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması

Drucker (1992: 103) modern örgüt yapıları içerisinde bilgi uzmanlıklarının oluşması nedeniyle hiyerarşik bir yapı yerine eşit iş arkadaşlıkları ve ortaklıklarının olması gerektiğini savunmaktadır. Drucker’e göre modern örgüt yapıları içinde ast-üst ilişkisi yerine örgütün bir takım olarak tasarlanması gerekmektedir. Buradan yola çıkarak personel güçlendirmenin örgütlerde gerçekleştirilmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır.

## **2.5. Personel Güçlendirmenin Unsurları**

Personel güçlendirme örgütlerde doğal olarak bulunan bir kavram değildir. Uzun yıllar boyunca örgütlerde güçlendirilmemiş yapılar inşa edilmiştir. Liderlik tarzındaki değişiklik, organizasyon yapısının bu doğrultuda tasarlanması ve personelin güçlendirilmesi gibi çok boyutlu bir yaklaşım ile örgütler personel güçlendirme sürecini tamamlayabilirler (Honold, 1997: 210). Örgütlerin personel güçlendirme sürecini doğru bir şekilde gerçekleştirebilmesi yönetici, örgüt ve güçlendirilecek personel arasındaki etkileşime bağlıdır (Koçel, 2014: 477).

### 2.5.1. Organizasyon

Örgütleri güçlendirilmiş çalışanların bulunduğu yapılara dönüştürmek personel güçlendirmede önemli yer tutmaktadır. Organizasyonların işleyiş tarzları personel güçlendirmede doğrudan etkiye sahiptir (Doğan, 2003: 17; Koçel, 2014: 477).

Quinn ve Spreitzer (1997: 45-46)'e göre personel güçlendirmenin başarıya ulaşması için örgütlerde olması gereken dört temel unsur vardır. Bunlardan ilki personel güçlendirme sürecinde açık bir vizyonun oluşturulması ve bunun çalışanlarla paylaşılmasıdır. Böylelikle güçlendirilmiş personel üst yönetimin bakış açısını anladığını hisseder ve bu personelin kendini geliştirmesini sağlar. İkinci unsur, açıklık ve takım çalışmasının güçlendirilmesidir. Bu sayede çalışanlar kendilerini daha güçlü ve organizasyonun bir parçası hissederler, fikirlerinin değerli olduğunu ve sorunların çözümünde ciddiye alındıklarını bilirler.

Üçüncü unsur, disiplin ve kontroldür. Güçlendirilen personel örgütün hedeflerini, yetki ve sorumluluklarını bilir. Böylelikle devre dışı kalma ve belirsizlik azalmaktadır. Dördüncü unsur ise, destek ve güvenlidir. Güçlendirilen personel patronlarından ve meslektaşlarından destek görmek ister. Yeteri kadar destek verilmediği takdirde çalışanlar sorumluluk alma konusunda bir adım geri durmaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 46).

Bunlara ek olarak, personeli sadece iş saatlerindeki kişiliğiyle değil bir bütün olarak ele almak, güçlendirilmiş davranışlarını ödüllendirmek ve bilgi paylaşımının güçlendirilmesini sağlamak personel güçlendirmeyi hızlandırmaktadır (Koçel, 2014: 478).

### 2.5.2. Yöneticiler

Liderlerin ya da yöneticilerin güçlendirmenin başarıya ulaşmasında personel üzerinde psikolojik olarak önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Yöneticiler güçlendirme kültürünün gerçekleşmesi ve

muhafaza edilmesi için güçlendirmeye ilişkin farklı bakış açıları geliştirerek çalışanların güçlendirmeye ilişkin algılarını artırabilirler (Greasley vd., 2005: 357).

Koçel (2014: 479)'e göre yöneticiler personel güçlendirmenin gerçekleşmesindeki en önemli unsurdur. Yöneticilerin güven ortamının oluşturulması, bilgi paylaşımının artırılması, misyon ve vizyonun açıkça belirtilmesi ve personelin karar alma konusunda desteklenmesi gibi bir yönetim tarzını benimsemesi güçlendirmeyi hızlandırmaktadır.

Yöneticiler güçlendirmeyi bir örgüt kültürü haline getirmek için öncelikle davranış şeklini değiştirmelidir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 47). Yöneticilerin personelin problemlerini çözmesinde yardımcı olması gerekmektedir. Yöneticilerin idari ve bireysel olarak bazı sorumlulukları vardır. Bunlar, ortak bir vizyon oluşturma, takım çalışmalarını destekleme, ortak hedefler belirleme, işi yeniden tasarlama, sürekli değişen dış çevre faktörlerine cevap verme ve bunlara karşı strateji geliştirme olarak sıralanabilir (Honold, 1997: 203).

Personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için yöneticilerin yapması gerekenleri doğru şekilde algılamaları, sorumluluk almaları ve buna uygun hareket etmeleri gerekmektedir (Arslan, 2012: 56).

### **2.5.3. Personel**

Personel güçlendirmede bir diğer unsur güçlendirilecek personeldir. Güçlendirmenin doğru algılanıp gerçekleştirilebilmesi için personelin kendini tanıması, öğrenmeye açık olması, değişimi kabul etmesi ve kendine güveninin yüksek olması gibi özelliklerinin bulunması gerekmektedir (Koçel, 2014: 478).

Güçlendirmede her düzeyde ve her zaman personelin bilgi ve hizmet üretiminin yanında kararlara katılması büyük önem taşımaktadır. Buna uygun bir örgüt ikliminin oluşturulması personelin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerinin açıkça ortaya çıkarmasını desteklemektedir (Akçakaya, 2010: 156).

Güçlendirilecek personele örgütün ulaşmak istediği net amaçlar ve elde edilmesi beklenen sonuçlar anlatılmalıdır. Yöneticilerin, amaçların gerçekleştirilmesi için neler yapılması gerektiğini ve ondan neler beklendiğini açık bir şekilde ifade etmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 405).

## **2.6. Personel Güçlendirmenin Psikolojik ve Motivasyonel Boyutları**

Personel güçlendirmenin psikolojik boyutları Conger ve Kanungo (1988)'nin güçlendirmeyi psikolojik bir süreç olarak değerlendirdikleri araştırmalarında ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar personel güçlendirmede yöneticilerin ilgilenmesi gereken psikolojik boyutları oluşturmaktadır (Doğan, 2003: 47). Gretchen M. Spreitzer (1995) yılında Thomas ve Velthouse (1990)'ın çalışmasına benzer şekilde güçlendirmenin motivasyonel boyutlarını incelemiştir. Bu boyutlar etki (impact), yeterlilik (competence), anlam (meaning) ve kendi kararını verme (self-determination) dir.

**2.6.1. Etki (Impact);** çalışanların iş ile ilgili stratejik, yönetsel ve organizasyonel sonuçları etkileyebilme derecesidir (Gretchen M. Spreitzer, 1995: 1443). Bir çalışmada yaptığı iş ile ilgili verdiği kararlardan dolayı bir farklılık yarattığı algısı var ise etkileme gerçekleşmektedir (Doğan, 2003: 47). Örgütler çalışanlarına verdikleri kararın ya da yaptıkları işin örgütü nasıl etkilediği ile ilgili bilgi vermelidir. Böylelikle çalışanlar yaptıkları işin önemsendiğini ve ne kadar anlamlı olduğunu görmektedirler. Bu durum çalışanların motivasyonunu artırmaktadır (Doğan, 2006: 171). Güçlendirilmiş bir personel işin sahibi olduğunun, sorumluluklarının ve etkileme gücünün bulunduğu farkındadır. Bu farkındalık ile birlikte çalışanlar örgütlerinde yaptıkları işin önemsendiğine ve fikirlerinin dinlendiğine inanmaktadır (Şenel, 2006: 36).

**2.6.2. Yeterlilik (Competence);** çalışanların işi ile ilgili olan faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli olan performansı gösterme derecesidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Spreitzer (1995: 1443)'e göre ise çalışanların anlama yeteneğinin iş için gerekli olan beceriyi göstereceğine inanmasıdır.

Güçlendirme kapsamındaki yeterlilik global anlamdaki benlik saygısından ziyade belli bir işteki yeterliliği anlatmaktadır. Eğer çalışanlar verilen işleri yapmada başarılı olduklarını hissederler bu onların yeteneğini olumlu yönde etkilemektedir (Doğan, 2003: 47).

**2.6.3. Anlam (Meaning);** çalışanların kendi idealleri, inançları ve standartları ile yaptıkları işin amacının birbiriyle uyuşma derecesidir. Başka bir ifadeyle çalışanın verilen görevi içselleştirebilme derecesidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Burada anlam tamamen çalışanların sahip olduğu değerler ve standartlara bağlı olarak belirlenmekte ve çalışanların işlerinin ne derece önemli olduğunu düşünceleriyle ilgilidir (Lee ve Koh, 2001: 686; Tolay, Sürgevil, ve Topoyan, 2012: 452). Çalışanlar yaptığı işin anlamlı olduğunu düşündükleri zaman bu işlerine yansımakta ve verimlilikleri artmaktadır (Yang ve Choi, 2009: 295).

**2.6.4. Kendi Kararını Verme (Self-Determination);** çalışanların iş ile ilgili konularda ya da süreçlerde kendi kararlarını vermesidir (Robbins, Crino, ve Fredendall, 2002: 422). Çalışanların kendi geleceğini belirlemesi ve işi üzerindeki gücü kontrol edebilmesidir (Çavuş, 2008: 1293). Çalışanın işi üzerinde kendi iradesini ve kontrolünü ortaya koymasıdır (Doğan, 2003: 47).

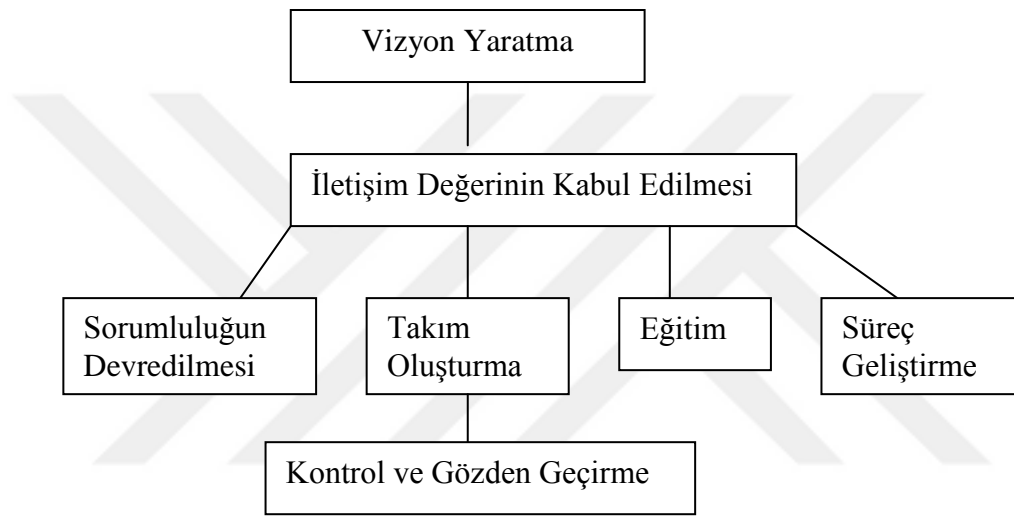
## **2.7. Personel Güçlendirme Süreci**

Personel güçlendirme örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle yöneticilerin güçlendirilmesi gerekmektedir (Arslan, 2012: 27). Sadece yöneticilerin güçlendirmeye uygun olması ve uygulamayı başlatması yeterli değildir. Bu yüzden çalışanların da bu sürece dâhil edilmesi gerekmektedir. Her iki unsurun birlikte çalışması sonucu personel güçlendirme gerçekleştirilmiş olmaktadır (Honold, 1997: 210).

Conger ve Kanungo (1988: 475) yaptığı çalışmada personel güçlendirme sürecinin beş aşamada gerçekleştiğini anlatan bir model ortaya koymuşlardır. Bu modele göre ilk aşama örgüt içerisinde personelin hissettiği

güçsüzlük duygusunun belirlenmesi ve nedenlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Güçsüzlük duygusunun belirlenmesi yöneticilerin güçlendirme stratejilerini oluşturmaya başlaması ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Üçüncü aşamada yöneticiler güçsüzlüğü ortaya çıkaran şartları sonlandırmaya çalışırken aynı zamanda çalışanları öz yeterliliğe ulaştıracak bilgileri paylaşmaktadır. Dördüncü aşama personelin güçlendiği hissini oluşturduğu aşamadır. Son aşama ise güçlendirmenin davranışsal etkilerinin fark edilmesidir.

**Şekil. 2: Personel Güçlendirme Süreci**

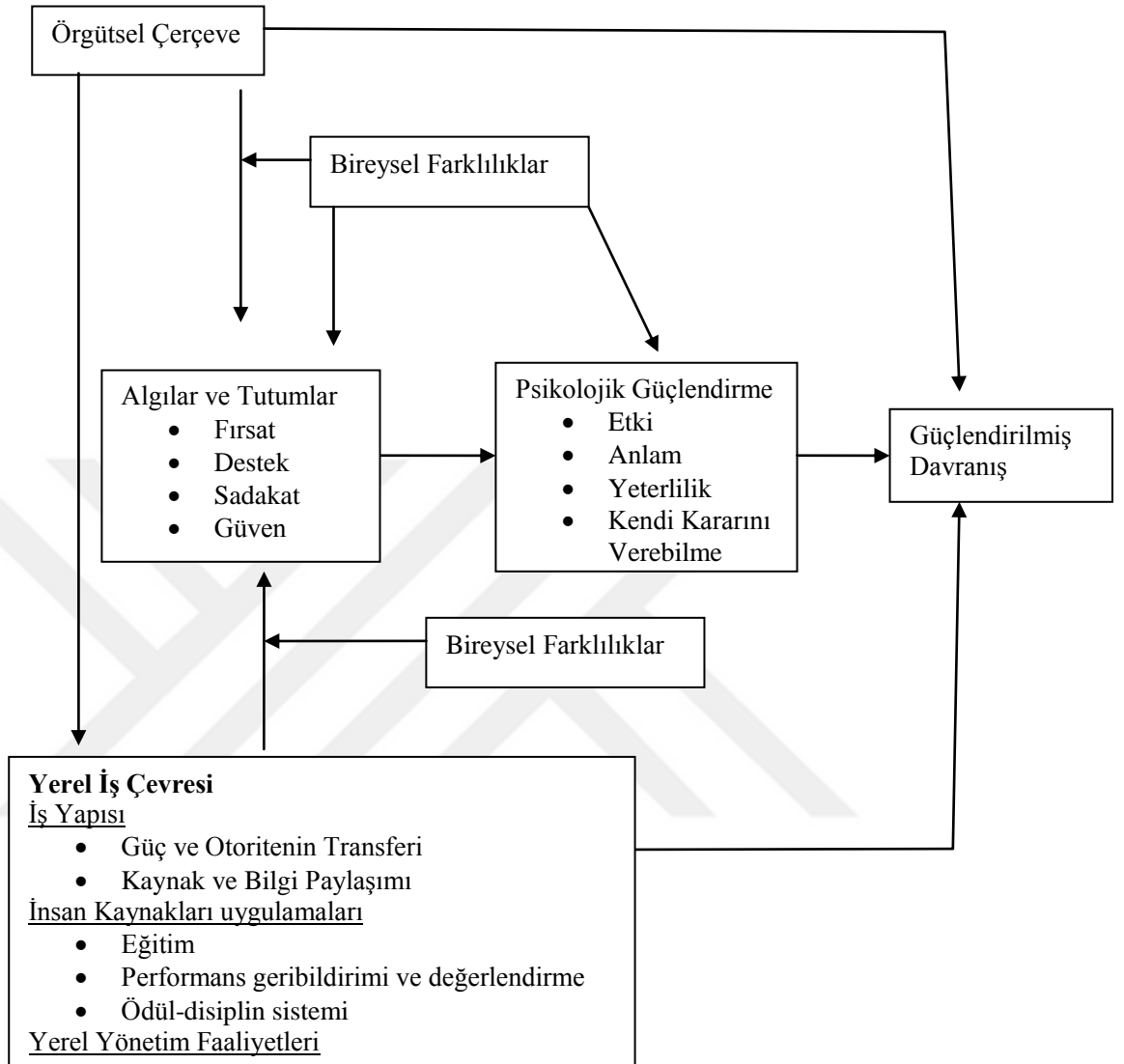


Kaynak: Cook, 1994: 11

Şekil 2’de Cook (1994: 11) personel güçlendirme sürecini örgütün vizyonunu, değerlerini, yönetimin kolaylaştırıcı tavrını, eğitim desteğini ve süreç geliştirme aşamalarını ve bütün bir sürecin kontrol ve gözden geçirilmesini anlatan bir diyagramda göstermektedir.

Şekil 3’de ise Robbins vd. (2002: 421) oluşturduğu personel güçlendirme süreci modeli görülmektedir. Buna göre personel davranışlarını etkileyen en önemli bileşenler; örgütsel çerçeve, yerel iş çevresi, bireysel farklılıklar, algılar, tutumlar ve psikolojik güçlendirme olarak ortaya çıkmaktadır.

Şekil. 3: Personel Güçlendirme Süreci



Kaynak: Robbins vd., 2002: 421

Robbins vd. (2002)'e göre personel güçlendirme sürecinde en kritik adım yerel iş ortamının sağlanmasıdır. Yerel iş çevresi ve örgütsel çerçeve çalışanların algı ve tutumlarını etkilemektedir. Buradan hareketle bu algı ve tutumları oluşturan fırsat, destek, sadakat ve güven kavramları örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresi ile birlikte çalışanların psikolojik güçlendirmesini etkilemektedir. Psikolojik güçlendirmenin de çalışanların davranışlarını etkilenmesiyle süreç tamamlanmaktadır.

Personel güçlendirmeyi oluşturan bileşenlerden olan psikolojik güçlendirmenin yokluğu güçlendirmenin tam anlaşılmasına sebep

olmaktadır. Aynı zamanda bireysel farklılıklar da algıyı, tutumları ve psikolojik güçlendirme düzeyini etkilemektedir.

## 2.8. Güçlendirilmiş Personelin Genel Özellikleri

G. M. Spreitzer (1995: 1448) yaptığı araştırmada bu konu ile ilgili olarak güçlendirilmiş personel ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Spreitzer'e göre güçlendirilmiş personel diğerlerine göre daha iyi performans sergilemektedir. Araştırmada ayrıca güçlendirilmiş personelin risk ve belirsizlik etkenleriyle başa çıkmada daha etkili olduğunu ortaya konmaktadır.

Quinn ve Spreitzer (1997: 41) yapmış olduğu araştırmada güçlendirilmiş personelin dört temel özelliği olduğunu savunmaktadırlar.

- Güçlendirilmiş çalışanlar işleri nasıl yapacakları konusunda kendi kararlarını vermektedirler. İş üzerindeki gücü kontrol edebilmektedir.
- Güçlendirilmiş çalışanlar yaptığı işin anlamlı olduğunu farkındadır. Çalışanlar işlerinin ne kadar önemli olduğunu bilincindedir ve yaptıkları iş konusunda dikkatlidirler.
- Güçlendirilmiş çalışanlar iş konusunda yeterli oldukları duygusuna sahiptir. Bunun anlamı sahip oldukları yeteneklerle işlerini daha iyi yaptıklarına inanmaktadırlar.
- Güçlendirilmiş çalışanlar etkileme güçlerinin farkındadırlar. Çalışanlar iş ortamındaki etkilerine inanmakta ve fikirlerinin dinlendiğini bilmektedirler.

Buna ek olarak Quinn ve Spreitzer (1997. 42) yapmış oldukları araştırmada benzer pozisyonlarda görev yapan güçlendirilmiş personelin güçlendirilmemiş personelden bazı farkları olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre güçlendirilmiş personel kendisini işlerinde daha istekli ve etkili olarak



görmektedir. Aynı zamanda yeni şeyler deneme konusunda daha az korku hissetmekte ve liderlik yeteneklerini gösterebilmektedirler.

## **2.9. Personel Güçlendirmenin Yararları**

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi organizasyonlarda birtakım yararları da beraberinde getirmektedir. Burada en önemli fayda çalışanların, verilen eğitimler sayesinde, kendini geliştirme fırsatı bulması, işe olan motivasyonunun artması, kararlara katılım sağlaması ve dolayısıyla verimliliklerinin artmasıdır (Demir, 2013: 36). Güçlendirme psikolojik açıdan da tatmin edici bir çevre yaratmada yarar sağlamaktadır (Akçakaya, 2010: 158).

Buradan hareketle personel güçlendirme ile müşteri ilişkileri konusunda çalışanların daha etkili olduğu görülmekte, yapılan işlerin süresi kısaltılmakta, çalışan ve yöneticilerin daha yakın ilişki içinde olması sağlanmaktadır (Çuhadar, 2005: 3). Personel güçlendirmenin uygulanması ile örgüt, çalışan ve yönetici arasında farklı iletişim yollarının bulunması sağlanmaktadır. Bu sayede ortak hedefler daha kolay belirlenmekte ve daha istekli adımlar atılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 54). Güçlendirilmiş personel ile çalışanlar hizmet ve desteği artıracak kararlar alarak ya da önerilerde bulunarak örgüt ve müşteri arasında para ve zaman gibi konulardaki anlaşmazlıkları azaltmaktadır (Fragoso, 2000: 31).

Öğüt, Aygen ve Demirsel (2007: 166) personel güçlendirme ile oluşan yararları şu şekilde sıralamaktadır.

- Çalışanlara duyulan güvenin ifadesi,
- Yetki devri ile yöneticinin daha da güç kazanması ve aynı zamanda daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu,
- Daha etkin ve iki yönlü iletişim,
- Bireysel gelişime olanak tanınması,

- Yaparken öğrenmeye imkân sağlaması,
- Mesuliyet ve örgütsel aidiyet duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma,
- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması, yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Birisinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesi.

Örgütler güçlendirmeyi örgüt kültürünün bir parçası haline getirmek istiyorlarsa bunun için çalışanları kısıtlamayan bir sistem geliştirmeleri gerekmektedir. Örgüt yönetiminin ve çalışanların uyum sağladıkları gelişime ve değişime açık bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Bu sayede yönetim ve çalışan arasında, çalışan ve çalışan arasında iletişim yatay ve dikey olarak sağlanmış olmaktadır (Erstad, 1997: 325).

## **2.10. Personel Güçlendirmenin Uygulanmasında Ortaya Çıkan Engeller**

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesinin ve başarıyla uygulanmasının ön koşulu bilginin paylaşılmasıdır. Uygulamanın başarılı olabilmesi için örgütlerin güçlendirilecek personele ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşmaları sağlamalı ve gerekli eğitimleri almalarını mümkün kılacak ortamı oluşturmalıdırlar (Barutçugil, 2004: 402; Şenel, 2006: 65).

Barutçugil (2004: 403)'e göre güçlendirme sürecinin önündeki bir diğer önemli engel ise inanç eksikliğidir. Bunun nedeni ise personel güçlendirmenin büyük organizasyonlardan ziyade küçük ve orta ölçekli organizasyonlarda uygulanmasının daha uygun olduğu düşüncesidir.

Conger ve Kanungo (1988: 477)'ya göre örgütlerde personel güçlendirmeyi ortadan kaldıran durumları dört bölümde açıklamışlardır:

- Organizasyon ile ilgili faktörler; önemli organizasyonel değişiklikler, risk oranı yüksek girişimlerde bulunmak, bürokratik ortam, zayıf iletişim ve örgütsel kaynakların merkezde toplanması.
- Denetleme tarzı; Otoriter yönetim tarzı (yüksek kontrol), negativizm (hataları vurgulama) ve yapılan eylemler için yetersiz sebep ve sonuçların olması.
- Ödül Sistemleri; Keyfi ödül tahsisleri, düşük teşvik yaratacak değerlerde ödüller.
- İş Dizaynı; Rol belirsizliği, eğitim ve teknik desteğin yetersizliği, gerçekçi olmayan hedeflerin belirlenmesi, iş için gerekli olan kaynakların eksikliği, kuralların çok olması, iş rutinlerinin çok fazla olması üst yönetim ile sınırlı iletişim, anlamlı hedef eksikliği ve düşük ilerleme fırsatları.

Block (1987)'ye göre ise personel güçlendirmenin uygulanmasında ortaya çıkaran engeller, bürokratik ortamlar, otoriter yönetim tarzları, kendini ifade etmenin reddedilmesi ve daha az anlamlı kuruluş amaçları olarak sıralamıştır (Aktaran: Conger ve Kanungo, 1988: 476).

Cook (1994: 9)'a göre personel güçlendirme örgütler için çalışanların verimliliğini ve etkinliğini artırmanın anahtarı olarak görmekte ancak pek çok örgüt tam olarak bunu gerçekleştirememektedir. Uygulamada ortaya çıkan engelleri şu şekilde sıralamaktadır. Kıdemli yöneticilerin güçlendirmeyi önemsiyor gibi gözüküp aslında bu düşüncüyü destekleyen davranışlarda bulunmamaları, güçlendirmenin faydaları hakkında yetersiz bilgilendirme, yöneticilerin süreç boyunca yapması gerekenlerin yanlış veya eksik anlatılması, yöneticilerin sorumluluğu çalışanları ile paylaşmaması, ortaya çıkan sorunların tartışılıp paylaşılacağı bir ekip ortamının yetersizliği ve tüm seviyedeki çalışanlar için rollerin ve sorumlulukların belirsizliği.

### 2.11. Personel Güçlendirmeye İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Bu başlık altında daha önce personel güçlendirme ile ilgili yapılmış araştırmalara yer verilecek ve elde edilen sonuçlar aktarılmaya çalışılacaktır.

Conger ve Kanungo (1988) yaptıkları çalışmada güçlendirme sürecinin teorik ve pratik olarak uygulanmasını ele almışlardır. Bunun için öncelikle örgütte çalışanların kendilerini güçsüz hissetmesine yol açan durumları ve örgütte güçlendirmeyi etkileyen şartları incelemişlerdir. Daha sonra güçlendirmeyi ve etkilerini ortaya koyan bir model geliştirmişlerdir.

Thomas ve Velthouse (1990) yaptıkları çalışmada güçlendirmeyi içsel görev motivasyonu olarak tanımlamışlardır. Güçlendirme için bilişsel bir model ortaya koymuşlardır.

Cook (1994) güçlendirmenin kültürel etkilerini ele alan bir çalışma yapmıştır. Güçlendirmenin örgütlerin kuruluş aşamalarında beklenenden daha büyük bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca güçlendirmenin örgüt ve çalışan performansına olumlu etkiye sahip olan uzun vadeli bir süreç olduğunu savunmuştur.

Çuhadar (2005) yılında yaptığı çalışmada personel güçlendirme uygulamalarının Türk kamu yönetimindeki uygulanabilirliğini araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre kamu yönetimindeki bürokratik engellerin ortadan kalkması ile birlikte personel güçlendirme tekniklerinin uygulanabileceği sonucuna varmıştır.

Greasley vd. (2005) yaptıkları çalışmada personel güçlendirmenin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını araştırmayı amaçlamışlardır. Özellikle inşaat sektöründe çalışanların algıları araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışan algısı ile yöneticilerin söylemleri arasında bir boşluk olduğu ortaya çıkmıştır.

Doğan (2006) 121 büyük ölçekli işletmede yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin personel güçlendirmeyi ve güçlendirilmiş bir iş çevresini ne

derecede kabul ettiklerini, bu değer ve inançları ne kadar taşıyabildiklerini ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre, ankete katılan yöneticilerin personel güçlendirmeyi sadece moda bir kavram olarak gördükleri için ilgilendikleri ortaya çıkmıştır.

Yang ve Choi (2009) ABD’de 176 belediye çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada takımlarda personel güçlendirme etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucuna göre personel güçlendirmenin çalışmada ortaya konulan dört boyut olan çalışmada özerklik, sorumluluk, bilgi ve yaratıcılığın ortaya çıkması üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Pelit vd. (2011) yılında Türkiye’de bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan personel üzerinde yaptığı araştırmada personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Psikolojik ve davranışsal güçlendirmenin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN GÜÇ MESAFESİNİN İŞLETMELERİN PERSONEL GÜÇLENDİRME FAALİYETLERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Bu bölümde, güç mesafesi algısının işletmelerin personel güçlendirme faaliyetlerine herhangi bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek üzere yapılmış olan araştırma ele alınacak olup, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları, yöntemi, kullanılan ölçekler, araştırma modeli ve hipotezleri sunulacaktır. Daha sonra yapılan analizlerden elde edilen bulgular tartışılıp öneriler sunulurken bölüm sonlandırılacaktır.

#### 3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde güç mesafesi örgütlerin gelişimini engelleyen konulardan biridir. Gücün eşit olmayan dağılımı sonucunda çalışanlar karar alma sürecine katılmamakta, kendini değersiz hissetmekte, risk almaktan kaçınmakta ve örgüte sağladıkları katkı azalmaktadır. Rekabetin artması ve teknolojinin hızlı gelişimi sonucunda örgütler bu tip olumsuzlukların önüne geçmek için personel güçlendirme kavramını incelemektedirler.

Bu bağlamda araştırmaya katılan katılımcıların güç mesafesi algılarının personel güçlendirme faaliyetlerini etkileyip etkilemediği saptanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikler bağlamındaki farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

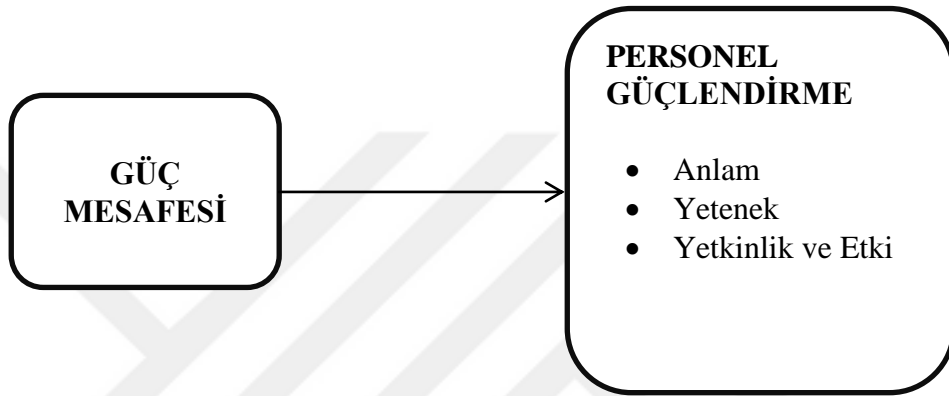
Yazında güç mesafesi algısı ve personel güçlendirme üzerine pek çok çalışma bulunmakla birlikte bu iki kavramın birbiri ile ilişkisini ve birbirleri üzerindeki etkilerini araştıran az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı algılanan güç mesafesinin personel güçlendirmeyi ve personel güçlendirmenin boyutlarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

#### 3.1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki gibi gösterilebilir.

Şekil. 4: Araştırma Modeli



#### 3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan literatür taraması ve eleştirel kaynak incelemesinden sonra araştırmanın amacına uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Güç mesafesinin personel güçlendirme üzerinde etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Güç mesafesinin personel güçlendirmenin anlam alt boyutuna etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Güç mesafesinin personel güçlendirmenin yetenek alt boyutuna etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Güç mesafesinin personel güçlendirmenin yetkinlik-etki alt boyutuna etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Güç mesafesi ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Güç mesafesi ve anlam arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Güç mesafesi ve yetenek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: Güç mesafesi ve yetkinlik-etki arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>9</sub>: Çalışanların güç mesafesi algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>10</sub>: Çalışanların güç mesafesi algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>11</sub>: Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>12</sub>: Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi, Kısıtları Ve Örnekleme

Araştırmanın yöntemi olarak literatür araştırması ve alan araştırması olmak üzere iki yöntem kullanılmıştır. Öncelikli olarak literatür araştırması gerçekleştirilmiş ve bu konuda mevcut kaynaklar incelenmiştir. Literatür araştırmasının ardından, konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar da değerlendirilmek suretiyle alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmamızda, bilgi toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında benzer araştırma ve çalışmalarda kullanılmış soru tiplerinden yararlanılmıştır.

Araştırma yöntemi için bazı kısıtlamalar mevcuttur. Bunlardan en önemlisi örneklemin tek bir ülkeden elde edilmesi dolayısıyla benzer kültürel özelliklerin olması varsayımı sonuçların kültürler arası karşılaştırmaya imkân vermemesi araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bir diğer kısıt anket yönteminin tercih edilmesinden kaynaklanan bazı kişilerin anketin bilimsel amaçlı kullanılacağına belirtilmesine rağmen ankete katılmak istememesi ve ankete cevap veren çalışanların gerçek düşüncelerini ankete ne kadar yansıttıkları konusudur.

Araştırmamız İstanbul merkezli finans, gayrimenkul ve otomotiv sektörümde faaliyet gösteren bir firmada gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Veri toplarken 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Anketlerden toplanan verilerin girişi ve istatistiksel analizinin



yapılması SPSS paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar tablolar ve grafikler aracılığıyla sunulmuştur. Araştırmanın örnek büyüklüğü 500 olarak belirlenmiş olup söz konusu firmanın tesadüfi olarak seçilen çalışanlarına dağıtılmıştır. Bu anketlerden 491 tanesinden geri dönüşüm sağlanmıştır.

### **3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Çalışmada nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde ankete katılanların demografik bilgilerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde personel güçlendirme ölçeği ve üçüncü bölümde ise güç mesafesi ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ve personel güçlendirmeyi ölçmek üzere Gretchen M. Spreitzer (1995) tarafından oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Bu bölümde personel güçlendirmeyle ilgili olarak 12 ifade yer almıştır. Ankette 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. (1:kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum ).

Araştırmada güç mesafesi algısını ölçmek için kullanılan ölçek Varoğlu, Basım, ve Ercil (2000) tarafından oluşturulan güç mesafesi ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümde ise 10 ifade bulunmaktadır. Ankette 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (1:kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum ).

### **3.4. Araştırmanın Analizi Ve Bulgular**

Bu başlık altında katılımcı profili, güvenilirlik analizleri, katılımcı görüşleri, faktör analizi, fark testleri, korelasyon ve regresyon analizleri yer almaktadır.

#### **3.4.1. Araştırmaya Katılan Katılımcılar Hakkında Genel Bilgiler**

Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcılar hakkında temel bilgilere yer verilmiştir. Demografik özellikler bağlamında cinsiyet, pozisyon, aylık gelir, medeni durum, eğitim durumu, yaş gibi konularda katılımcı bilgileri Tablo-3.1’de ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

**Tablo-3.1: Araştırmaya Katılan Katılımcı Bilgileri**

		Frekans	Oran (%)
<b>Cinsiyetiniz</b>	Kadın	215	43,8
	Erkek	276	56,2
	Toplam	491	100
<b>Yaşınız</b>	18-24 arası	16	3,3
	25-30 arası	52	10,6
	31-36 arası	227	46,2
	37-43 arası	117	23,8
	44-50 arası	73	14,9
	51 ve üzeri	6	1,2
	Toplam	491	100
	<b>Medeni Durum</b>	Evli	421
Bekar		64	13
Boşanmış		6	1,4
Toplam		491	100
<b>Göreviniz</b>	İşçi	12	2,4
	Memur	406	82,7
	Uzman	16	3,3
	Orta Düzey Yönetici	45	9,2
	Mühendis	8	1,6
	Üst Düzey Yönetici	4	0,8
	Toplam	491	100
	<b>Eğitim Durumunuz</b>	Lise	45
Yüksek Okul		127	25,9
Lisans		262	53,3
Yüksek Lisans		57	11,6
Toplam		491	100
<b>Bu kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız</b>	1 yıldan az	80	16,3
	1-3 yıl	88	17,9
	4-6 yıl	87	17,7
	7-9 yıl	94	19,1
	10-12 yıl	86	17,5
	13-15 yıl	56	11,4
	Toplam	491	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların % 43,8’inin kadın ve % 56,2’sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların

%3,3'ünün 18-24 yaş aralığında olduğu, %46,2'sinin 31-36 yaş aralığında olduğu ve %23,8'inin ise 37-43 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde araştırmaya katılanların %82,7'sinin memur, %9,2'sinin orta düzey yönetici, %3,3'ünün uzman olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde %53,3'ünün lisans mezunu, %25,9'unun yüksekokul mezunu, %11,6'sının yüksek lisans eğitimi almış olduğu ve %9,2'sinin lise mezunu olduğu görülmektedir.

Ayrıca tablo incelendiğinde ankete katılan toplam 491 katılımcıların %16,3'ünün kurumlarında 1 yıldan az süredir çalıştığı, %17,9'unun 1-3 yıl arasında, %17,7'sinin 4-6 yıl, %19,1'inin 7-9 yıl, %17,5'inin 10-12 yıl ve %11,4'ünün de 13-15 yıl süredir kurumlarında çalıştığı görülmektedir.

### 3.4.2. Güvenilirlik Analizleri

**Tablo-3.2: Güvenilirlik Analizleri (Personel Güçlendirme)**

Boyutlar	Personel Güçlendirme	Ort.	Standart Sapma	Boyutların Cronbach's Alpha Değerleri	Cronbach's Alpha
<b>Yetkinlik-Etki</b>	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.	3,82	1,353	<b>0,965</b>	<b>0,913</b>
	İşimi nasıl yöneteceğime kendi başıma karar verebilirim.	3,96	1,329		
	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.	3,74	1,396		
	Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	3,59	1,362		
	Bölümümdeki konular üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.	3,75	1,398		
	Bölümümdeki konular üzerinde nüfuzum oldukça fazladır.	3,49	1,383		
<b>Anlam</b>	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	4,55	,869	<b>0,939</b>	
	İşim ile yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.	4,56	,867		
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,61	,827		

<b>Yetenek</b>	İşimi yapmak için gerekli yeteneğe sahip olduğuma eminim.	4,78	,488	<b>0,6</b>
	İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.	4,86	,373	
	İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	4,24	1,094	

Tablo-3.2’de ölçek güvenilirliklerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Ölçekte bulunan alt boyutların cronbach’s alpha değerleri kabul edilebilir değer olan 0,60’ın üzerinde olması sebebiyle ankette yer alan ifadelerin güvenilir olduğu söylenebilir. Ölçek güvenilirlik analizi  $\alpha=0,913$  olarak tespit edilmiştir. Bu rakam 1’e yakın olması sebebiyle ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksektir.

**Tablo-3.3: Güvenilirlik Analizleri( Güç Mesafesi)**

<b>Güç Mesafesi</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Güçlü insanların desteğini almak sosyal hayatta ve iş yaşamında çok önemlidir.	4,77	,556	<b>0,879</b>
Çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalıdır.	3,89	1,268	
Etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmak, güç elde etmede uzmanlık ve pozisyona nazaran daha etkilidir.	4,47	,658	
İyi yönetilen bir organizasyon, astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir.	4,44	,944	
Astlara danışmak doğal bir davranıştır.	4,44	,724	
Yönetimde etkin olmak için yansız verilerden ziyade yöneticilerin sağduyusu önem arz etmektedir.	4,23	1,055	
Bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre ayrı yerler olmalıdır.	3,08	1,509	
İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem döven hem de seven, sahip çıkan baba benzeri) yapıda olmalıdır.	4,12	1,158	
Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır.	3,84	1,102	
Üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri, astların üstler hakkındaki düşüncelerine nazaran daha önemlidir.	3,36	1,480	

Ayrıca güç mesafesi ölçek güvenilirlik analizi  $\alpha=0,879$  olarak tespit edilmiştir. Anketin genel güvenilirlik analizi ise  $\alpha=0,93$  olarak tespit edilmiştir.

### 3.4.3. Faktör Analizi

**Tablo-3.4: Personel Güçlendirme İle İlgili Faktör Analizi**

<b>Personel Güçlendirme</b>			
<b>KMO Barlett's Testi</b> (Barlett's Test of Sphericity)	KMO = 0,713 $(\chi^2) = 7463,456$ df = 66 Sig. = ,000		
<b>Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi</b>			
<b>Bileşenler</b>	<b>Personel Güçlendirme</b>		
	<b>Yetkinlik ve Etki</b> ( $\alpha=0,965$ )	<b>Anlam</b> ( $\alpha=0,939$ )	<b>Yetenek</b> ( $\alpha=0,60$ )
İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.	0,901		
İşimi nasıl yöneteceğime kendi başıma karar verebilirim.	0,886		
İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.	0,862		
Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	0,872		
Bölümümdeki konular üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.	0,931		
Bölümümdeki konular üzerinde nüfuzum oldukça fazladır.	0,892		
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.		0,896	
İşim ile yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.		0,901	
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.		0,908	
İşimi yapmak için gerekli yeteneğe sahip olduğuma eminim.			0,921
İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.			0,885
İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.			0,522

Yazından alınan personel güçlendirme ölçeğinin boyutlarını kontrol etmek ve değişkenler arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. G. M. Spreitzer (1995) personel güçlendirmeyi Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki olmak üzere 4 boyutta

değerlendirmektedir. Çalışmamız için yapılan faktör analizi sonucunda Tablo-3.4'te görüldüğü gibi literatürde 4 olan faktör sayısı Anlam, Yetenek ve Yetkinlik-Etki olmak üzere 3 faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Yetkinlik-Etki bileşeni 6,24 değerle en yüksek özdeğere ( eigen value) sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 52,01'ini temsil etmektedir. Anlam bileşeni 2,34 özdeğere sahiptir ve açıklanan varyansın % 19,53'ünü temsil etmektedir. Yetenek bileşeni ise 1,57 özdeğere sahiptir ve açıklanan varyansın % 13,09'unu temsil etmektedir.

### 3.4.4.Fark Testleri

Bu bölümde katılımcıların araştırma kapsamında incelenen güç mesafesi algısı ve personel güçlendirme değişkenine katılım düzeylerinin cinsiyet ve yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

#### 3.4.4.1. Cinsiyete Göre Güç Mesafesi Algısı ve Personel Güçlendirmeye İlişkin Fark Testi

**Tablo-3.5. Araştırmaya Katılan Katılımcılara İlişkin Güç Mesafesi Algısı ve Personel Güçlendirme Değişkeninin Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması**

Puan	Gruplar	N	$X_{ort}$	ss	$Sh_x$	t Testi		
						t	Sd	p
<b>Personel Güç.</b>	Kadın	215	4,158	0,6527	0,0445	-0,83	486,63	0,93*
	Erkek	276	4,164	0,9	0,0542			
<b>Güç Mesafesi</b>	Kadın	215	3,934	0,8239	0,0562	-3,32	411,49	0,001
	Erkek	276	4,165	0,6806	0,041			

\*p<0,05

Tablo-3.5 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcılara ilişkin güç mesafesi algısı değişkeninin cinsiyetlere göre karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında, cinsiyeti kadın olan katılımcıların güç mesafesi algı puanları ile cinsiyeti erkek olan katılımcıların güç mesafesi algı puanlarının istatistiksel

açından anlamlı derecede bir farklılık olduğu bulunmuştur. Buna göre erkek çalışanların güç mesafesi algısı ( $X_{ort}$ : 4,1645) kadın çalışanlara göre ( $X_{ort}$ : 3,9335) daha yüksektir.

Bununla birlikte personel güçlendirme değişkeni bakımından erkek katılımcılar ile kadın katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

### 3.4.4.2. Yaş Gruplarına Göre Güç Mesafesi Algısı ve Personel Güçlendirmeye İlişkin Fark Testi

Araştırmaya katılan katılımcılara ilişkin güç mesafesi algısı ve personel güçlendirme değişkeninin yaş grupları arasındaki farklılıkların belirlenme amacıyla ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo-3.6: Araştırmaya Katılan Katılımcılara İlişkin Güç Mesafesi Algısı ve Personel Güçlendirme Değişkeninin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması**

Değişkenler	Yaş Grupları	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Güç Mesafesi	18-24	16	5	0	9,003	0,000*
	25-30	52	3,659615	0,584861		
	31-36	227	4,061674	0,805722		
	37-43	117	4,14188	0,638187		
	44-50	73	4,008219	0,746427		
	51-55	6	4,266667	0,882421		
Personel Güçlendirme	18-24	16	4,25	0	6,63	0,000*
	25-30	52	4,075321	0,725031		
	31-36	227	4,109398	0,87064		
	37-43	117	4,485043	0,460823		
	44-50	73	3,873288	0,96746		
	51-55	6	3,833333	0,861201		

\* $p<0,05$

Tablo-3.6 incelendiğinde tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılan katılımcılara ilişkin güç mesafesi algısı yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir ( $F_{(5,485)}=9,003$ ,  $p<0,05$ ).

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakılarak anlaşılmıştır. Buna göre 18-24 yaş grubu ile 25-30, 31-36, 37-43 ve 44-50 yaş gruplarında, 25-30 yaş grubu ile 18-24, 31-36 ve 37-43 yaş grupları arasında güç mesafesi algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ayrıca 31-36 yaş grubu ile 18-24 ve 25-30 yaş grupları arasında, 37-43 yaş grubu ile 18-24 yaş grubu arasında ve 44-50 yaş grubu ile 18-24 yaş grubu arasında güç mesafesi algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte araştırmaya katılan katılımcıların personel güçlendirme düzeyinin yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $F_{(5,485)}=6,63$ ,  $p<0,05$ ). Tukey testi sonuçlarına göre 25-30 yaş grubu ile 37-43 yaş grubu arasında, aynı şekilde 31-36 yaş grubu ile 37-43 yaş grubu arasında personel güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Aynı şekilde 37-43 yaş grubu ile 25-30, 31-36 ve 44-50 yaş grupları arasında personel güçlendirme düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

### **3.4.5. Korelasyon ve Regresyon Analizleri**

#### **3.4.5.1. Korelasyon Analizi**

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak güç mesafesi algısı, personel güçlendirme ve personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere yapılan korelasyon analizlerinin sonuçları ortaya konulacaktır. Sırasıyla güç mesafesi algısı-personel güçlendirme, güç mesafesi algısı-anlam, güç mesafesi algısı-yetenek ve güç mesafesi algısı-yetkinlik-etki arasındaki ilişkilere değinilecektir.



**Tablo-3.7: Korelasyon Analizi**

ÖLÇEKLER	Ort.	S.S.	I.	II.	III.	IV.	V.
<b>I. Güç Mesafesi</b>	4,063	0,754	1				
<b>II. Personel Güçlendirme</b>	4,161	0,80043	0,593**	1			
<b>III. Anlam</b>	4,573	0,806	0,323**	0,608**	1		
<b>IV. Yetenek</b>	4,625	0,539	0,231**	0,464**	-0,6	1	
<b>V. Yetkinlik-Etki</b>	3,723	1,264	0,599**	0,963**	0,463**	0,393**	1

\*\*p<0,01 seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo-3.7'den görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların güç mesafesi algısı ile personel güçlendirme düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı ve ( $r = 0,593$ ;  $p < 0,01$ ) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir. Burada araştırmaya katılan katılımcıların güç mesafesi algısı yükseldikçe ile personel güçlendirme düzeylerinin de yükseleceği sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle gücün dağılımındaki eşitsizliğin arttığını gören katılımcıların personel güçlendirmeye olan ihtiyaçlarının da yüksek olacağı sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların güç mesafesi algısı ile personel güçlendirmenin alt boyutu olan anlam düzeyi arasında ( $r = 0,323$ ;  $p < 0,001$ ) pozitif, zayıf ancak anlamlı bir ilişki vardır. Aynı şekilde güç mesafesi algısı ile yetenek alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı ( $r = 0,231$ ;  $p < 0,01$ ) pozitif fakat zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların güç mesafesi algısı ile personel güçlendirmenin bir diğer boyutu olan yetkinlik-etki alt boyutu arasında ( $r = 0,599$ ;  $p < 0,01$ ) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir.

### 3.4.5.2. Regresyon Analizi

Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcıların güç mesafesi algısının personel güçlendirme düzeyleri ve personel güçlendirmenin alt boyutları olan

anlam, yetenek ve yetkinlik-etki düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek üzere regresyon analizleri uygulanacak ve sonuçları incelenecektir.

**Tablo-3.8: Güç Mesafesi Algısının Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarına Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart hata	Beta	T	P	Sabit
Bağımlı Değişken= <b>Güç mesafesi</b>	0,629	0,039	0,593	16,305	0	1,604
<b>Personel Güçl.</b>	R = ,593	R <sup>2</sup> = ,352	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,351		P = 0,000	
Değişkenler	B	Standart hata	Beta	T	P	Sabit
Bağımlı Değişken= <b>Güç Mesafesi</b>	0,345	0,046	0,323	7,55	0	3,17
<b>Anlam</b>	R = ,323	R <sup>2</sup> = ,104	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,103		P = 0,000	
Değişkenler	B	Standart hata	Beta	T	P	Sabit
Bağımlı Değişken= <b>Güç Mesafesi</b>	0,165	0,031	0,231	5,249	0	3,955
<b>Yetenek</b>	R = ,231	R <sup>2</sup> = ,053	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,051		P = 0,000	
Değişkenler	B	Standart hata	Beta	T	P	Sabit
Bağımlı Değişken= <b>Güç Mesafesi</b>	1,004	0,061	0,599	16,539	0	-0,357
<b>Yetkinlik ve Etki</b>	R = ,599	R <sup>2</sup> = ,359	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,357		P = 0,000	

Tablo-3.8 incelendiğinde güç mesafesi algısının personel güçlendirme ve personel güçlendirmenin alt boyutlarına yönelik yapılan regresyon analizleri sonucuna göre güç mesafesi algısının tümünü etkilediği görülmüştür. Buna göre güç mesafesi algısı personel güçlendirme düzeyi üzerinde pozitif (Beta=0,593) bir etkiye sahiptir. Bu etki istatistiki açıdan da anlamlı ( $p < 0,05$ ) gözükmektedir. Güç mesafesi algısı personel güçlendirme düzeyini açıklama oranı % 35,1 olarak bulunmuştur. Yapılan regresyon analizine göre güç mesafesi algısı personel güçlendirmenin alt boyutu olan anlamı da etkilediği görülmektedir. Güç mesafesi algısı anlam alt boyutu üzerinde pozitif (Beta=

0,323) oldukça zayıf ve anlamlı ( $p<0,05$ ) etkiye sahiptir. Güç mesafesi algısı anlam alt boyutunun % 10,3'unu açıklayabilmektedir.

Personel güçlendirmenin bir diğer alt boyutu olan yeteneğin de güç mesafesi algısından etkilendiği regresyon analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Buna göre güç mesafesi algısı yetenek alt boyutu üzerinde pozitif ( $Beta=0,231$ ) fakat çok az bir etkiye sahiptir. Bu etki istatistiki açıdan anlamlı ( $p<0,05$ ) gözükmemektedir. Güç mesafesi algısı yetenek alt boyutu etkileme düzeyini açıklama oranı % 051 olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda güç mesafesi algısının personel güçlendirmenin üçüncü boyutu olan yetkinlik-etki üzerinde de pozitif ( $Beta=0,599$ ) bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu etki istatistiki açıdan anlamlı ( $p<0,05$ ) gözükmemektedir. Güç mesafesinin yetkinlik-etki alt boyutunu açıklama oranı % 35,7 olarak bulunmuştur.

### **3.5. Araştırmanın Bulguları İle İlgili Genel Değerlendirme ve Hipotezlerin Test Edilmesi**

Araştırma sonuçlarına ulaşmak için iki ayrı bölümde analiz yapılmıştır. Birinci bölümde araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. 491 çalışanın demografik bilgileri ile ilgili bulguların frekans dağılımları araştırılmış olup SPSS 22.0 paket programı ile analiz edilerek incelenmiştir. İkinci bölümde ise araştırma modeli ile ilgili ana bulgulara yer verilmiştir. Burada öncelikle güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine yer verilmiş olup açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra değişkenler arasındaki farklılıkları test etmek için T-Testi ve ANOVA analiz yöntemi uygulanmıştır. Tespit edilen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu saptamak içinse Post-hoc testlerinden Tukey testi sonuçları incelenmiştir. Araştırmaya konu olan güç mesafesi algısı personel güçlendirme değişkenleri arasındaki etkiyi ve ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Demografik özelliklerin yer aldığı ilk bölümde araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, kurumdaki pozisyon, medeni durum, eğitim durumu,

yaş ve kurumlarında çalıştıkları süre demografik değişkenlerine ilişkin durumları ortaya çıkarılmıştır. Demografik bilgilere göre, katılımcıların; %56,2'sinin erkek katılımcılardan %43,8'inin ise kadın katılımcılardan oluştuğu, yaş değişkenine göre dağılım incelendiğinde ise katılımcıların %46,2'sinin 31-36 yaş aralığında olduğu, katılımcıların %82,7'sinin memur düzeyinde bulunduğu görülmüştür. Çalışanların %85,6'sının evli olduğu, eğitim durumuna bakıldığında katılımcıların %53,4'ünün lisans mezunlarından oluştuğu, çalışanların %24'ünün kurumlarında 4-6 yıldır çalıştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların güç mesafesi algılarının personel güçlendirme değişkenlerine göre demografik faktörler bağlamında (yaş, cinsiyet) farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan T-testi ve ANOVA analizleri sonucunda;

- Personel güçlendirme değişkeninin cinsiyetlere göre karşılaştırılması için yapılan T-testi sonucunda kadın ve erkekler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
- Güç mesafesi algısının cinsiyetlere göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.
- Güç mesafesi algısı ve personel güçlendirme değişkeninin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların güç mesafesi algıları ile personel güçlendirme ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

- Güç mesafesi algısı ile personel güçlendirme ve alt boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Güç mesafesi algısının personel güçlendirme ve alt boyutlarına olan etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre;

- Güç mesafesi algısının personel güçlendirme ve alt boyutlarını etkilediği görülmüştür.

**Tablo-3.9: Hipotez Sonuçları**

<b>HİPOTEZ</b>	<b>SONUÇ</b>
H <sub>1</sub> : Güç mesafesinin personel güçlendirme üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H <sub>2</sub> : Güç mesafesinin personel güçlendirmenin anlam alt boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H <sub>3</sub> : Güç mesafesinin personel güçlendirmenin yetenek alt boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H <sub>4</sub> : Güç mesafesinin personel güçlendirmenin yetkinlik-etki alt boyutuna etkisi vardır.	Kabul
H <sub>5</sub> : Güç mesafesi ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>6</sub> : Güç mesafesi ve anlam arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>7</sub> : Güç mesafesi ve yetenek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>8</sub> : Güç mesafesi ve yetkinlik-etki arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>9</sub> : Çalışanların güç mesafesi algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul
H <sub>10</sub> : Çalışanların güç mesafesi algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul
H <sub>11</sub> : Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul
H <sub>12</sub> : Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir	Red

## SONUÇ

Güç, tarih boyunca insanoğlunun ilişkisini belirleyen, ona yön veren bir kavram olmuştur. Geçmişten günümüze kadar bütün toplumlarda ortaya çıkan çoğu kültürel değerlerde bu kavram etkisini göstermiştir. Çeşitli şekillerle elde edilebilmesinin yanında güç, bunu elinde bulunduranlara birtakım imtiyazlar sunmaktadır.

Zaman içerisinde kültürel bir değer olarak toplumdaki insanlar tarafından benimsenen ve kabul gören güç, toplumun alt boyutu olan örgütlerde de kendini göstermektedir. Hofstede (1980) yapmış olduğu çalışma ile ortaya çıkan kültürel değerler kuramı toplumlarda ve dolayısıyla örgütlerde güç mesafesi kavramının araştırılmasına olanak sağlamıştır.

Kısaca güç mesafesi insanların gücün eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesidir. Toplumların güç mesafesini hissetme ve buna verdikleri tepki zamanla o toplumda oluşmuş kültürel değerlerle ilgilidir. Hofstede yapmış olduğu çalışmada toplumları güç mesafesi yüksek ve düşük olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Hofstede'ye göre bütün toplumlarda eşitsizlik vardır fakat bazılarında daha fazla olmaktadır. Buna göre ülkemizde olduğu gibi güç mesafesi yüksek toplumlarda gücün dağılımındaki eşitsizlik toplumun bütün kesimleri tarafından kabul edilmektedir.

Başka bir ifadeyle güce sahip olanlarla olmayanlar arasında fark olması, güçlülerin çeşitli ayrıcalıklara sahip olması ve kararların güçlüler tarafından verilmesi güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarca kabul edilen olgulardır. Buna göre, çalışanlar hiyerarşik olarak onlardan daha üst seviyede olan yöneticilerinin kararlarını ve verdikleri talimatları sorgulamadan uygulamaktadırlar. Çalışanlar kendilerini onları yönetenlerden daha az değerli görmektedirler. Hofstede güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki bakış açısını tanımlarken gücün toplumlardaki temel gerçek olduğunu iyi ve kötüden önce geldiğini savunmuştur. Bu bağlamda güç mesafesi yüksek olan örgütlere güçlüler her koşulda ve verdikleri her kararda, doğru ya da yanlış

gözetmeksizin, kendilerini haklı görmekte ve ortaya çıkan olumsuzlukların sebebinin güçsüzler olduğunu savunmaktadırlar.

Gücün eşit olmayan dağılımından kaynaklanan sorunlar örgütlerin günümüz şartlarında varlıklarını devam ettirmesini neredeyse imkânsız hale getirmektedir. Küreselleşme ile birlikte örgütler hızlı bir değişimin içine girmişlerdir. Teknolojinin son yıllardaki gelişimi de göz önüne alındığında örgütler bu değişime ayak uydurmak için yenilenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bilgi çağı ile birlikte pazar şartlarındaki değişme, müşteri ihtiyaçlarının değişmesi gibi konular örgütlerde geleneksel yönetim anlayışının terk edilip katılımcı bir yapının ortaya çıkmasını gerekli hale getirmiştir.

Günümüzde müşteri taleplerini karşılamak ve ortaya çıkan sorunları hızlı bir şekilde çözüme kavuşturabilmek için çalışanlara eskisinden daha fazla ihtiyaç vardır. Çalışanların daha fazla sorumluluk alması ve yaptıkları işi benimsemelerinin sağlanması gerekmektedir. Bu durum önceleri yöneticiler tarafından güç kaybına neden olacağı düşünülen personel güçlendirme kavramının örgütlerde uygulanması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Personel güçlendirmeye olan ihtiyacın artmasının sebeplerini toplumlarda ve örgütlerdeki demokratikleşme eğilimi, bilgi ve insan unsurunun rekabette önemli bir yere sahip olması ve sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlamak olarak açıklayabiliriz. Personel güçlendirme hem örgütlerin rekabet ettikleri pazarda bir adım öne geçmesini sağlayacak hem de örgüt yapısının düzenlenmesini kolaylaştıracaktır. Hiyerarşik yapıdan ziyade daha yalın bir örgüt yapısının oluşmasını ve dolayısıyla ortaya çıkan sorunların çözümünde hızlı hareket edilmesini sağlayacaktır.

Personel güçlendirme, örgütlerde çalışanlarla daha fazla bilgi paylaşımı yapılarak, onları eğiterek, daha fazla sorumluluk almaları konusunda destekleyerek, yaptıkları işi benimsemelerini sağlayarak, çalışanların yaratıcı taraflarını ortaya çıkararak örgütün rekabet avantajının üst seviyelere çıkarılmasını amaçlayan bir süreçtir. Yöneticilerin çalışanların fikirlerini

dinlemelerini, yaptığı işi takdir etmesi ve onlara bu işin bir parçası olduklarını hissettirmeleri çalışanların verimliliğini artırmaktadır.

Personel güçlendirme ile birlikte örgütlerde iletişimin iki yönlü olarak geliştiği, çalışanların aidiyet duygusunun ortaya çıktığı, verilen eğitimlerle birlikte çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerinin arttığı görülmektedir. Aynı zamanda çalışanların sorumluluk duygusu kazanmaları ve dolayısıyla yönetici ve çalışan arasındaki kopukluğun giderilerek daha hızlı karar alınması sağlanmaktadır.

Bu noktadan hareketle “ Algılanan Güç Mesafesinin İşletmelerin Personel Güçlendirme Faaliyetlerine Etkisi” başlıklı bu tez çalışmasında, çalışanların güç mesafesi algılarının personel güçlendirme faaliyetleri üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. İlk olarak literatür taraması yapılmış olup daha sonra araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerinin güç mesafesi, personel güçlendirme ve alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda güç mesafesi algısının cinsiyete göre karşılaştırılmasında erkek çalışanların ortalamasının kadın çalışanların ortalamasına göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre erkek çalışanların örgütte oluşan gücün eşit olmayan dağılımına gösterdiği uyum daha yüksektir diyebiliriz. Ayrıca güç mesafesi algısı ve personel güçlendirmenin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasında ise her ikisi için de istatistiki açıdan anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Güç mesafesi algısı ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan korelasyon analizinde pozitif yönlü, orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle katılımcıların güç mesafesi algısı yükseldikçe personel güçlendirme düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Güç mesafesi algısının personel güçlendirme ve alt boyutları üzerindeki etkisinin ölçülmesi için yapılan çoklu regresyon analizinde ise güç mesafesinin personel güçlendirme ve alt boyutlarının tümünü etkilediği görülmüştür. Güç



mesafesinin personel güçlendirme ve alt boyutları üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Araştırmanın tek bir firmada yapılması araştırmanın kısıtlarında biridir. Buradan hareketle ileride yapılacak araştırmalar için öneri olarak, gerek özel sektörde faaliyet gösteren birden fazla firmanın karşılaştırılması gerekse kamu sektörü ile karşılaştırılma yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*(25), 145-174.
- Appelbaum, S. H., Hébert, D., ve Leroux, S. (1999). Empowerment: Power, Culture and Leadership – A Strategy or Fad for the Millennium? *Journal of Workplace Learning*, 11(7), 233-254.
- Arslan, D. Ç. (2012). *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme ve Halkbank Örneği*. (Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka*. (Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları Alfa Akademi
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 23-42.

- Buchanan, D., ve Huczynski, A. (1997). *Organizational Behavior an Introductory Text*. Prentice Hall Europe.
- Can, N., ve Çelikten, M. (2000). Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları: Erciyes Üniversitesi Örneği *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi*, 22, 269-290.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cook, S. (1994). The Cultural Implications of Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(1), 9-13.
- Çarıkçı, İ. H., ve Atilla, G. (2009). Erilik-Dişilik Boyutunun Empatik Beceri ile İlişkisi. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(2), 52-63.
- Çavuş, M. F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Yasar Univesity*, 3(10), 1287-1300.
- Çuhadar, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-21.
- Demir, T. (2013). *Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu ilişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma*. (Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 166-189.

- Doğan, S., ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Dorfman, P. W., ve Howell, J. P. (1988). Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. *Advances in international comparative management*, 3(1), 127-150.
- Drucker, P. F. (1992). The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*, 5, 95-104.
- Dyer, W. (1979). Caring and Power. *California Management Review*, 21(4), 84-89.
- Erarslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temek Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and Organizational Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Fock, H., Hui, M. K., Au, K., ve Bond, M. H. (2012). Moderation Effects of Power Distance on the Relationship Between Types of Empowerment and Employee Satisfaction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(2), 281-298. doi: 10.1177/0022022112443415
- Fragoso, H. (2000). An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts. Erişim Tarihi, 14.04.2016, <https://www.iusb.edu/ugr-journal/static/2000/pdf/fragoso.pdf>

- Ghosh, A. (2011). Power Distance in Organizational Contexts-A Review of Collectivist Cultures. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 89-101.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., ve King, N. (2005). Employee Perceptions of Empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*.
- Hofstede, G. (1983a). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1983b). National Cultures in Four Dimensions. *International Studies of Management and Organizations*, 13(1-2), 46-74.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). doi: 10.9707/2307-0919.1014
- Honold, L. (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
- Jahangirov, N. (2012). *Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. (Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dış Ticaret Eğitimi Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kabak, A. (2014). *İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli'de Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Kemikkıran, N. (2015). Güç Mesafesi Yüksekse Eşitsizlik mi İstenir? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(2), 317-344.

- Khatri, N. (2009). Consequences of Power Distance Orientation in Organizations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1-9.
- Kirel, Ç. (1998). *Örgütlerde Güç Kullanımı: Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1031.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kutaniş, R. Ö. (2003). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Lee, M., ve Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Loi, R., Lom, L. W., ve Chan, K. W. (2012). Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 361-372. doi: 10.1007/s10551-011-1095-3
- Malkoç, A. (2011). *Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Öncülük Rolü Üzerine Bir Araştırma*. (Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu, Ankara.
- Meydan, C. H., ve Polat, M. (2010). Liderlerin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 124-140.
- Öğüt, A., Aygen, S., ve Demirsel, M. T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Örgül Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163-172.
- Öğüt, A., ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23, 145-170.

- Örücü, E., ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğe Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.
- Pelit, E., Öztürk, Y., ve Arslantürk, Y. (2011). The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction: A study on Hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802.
- Quinn, R. E., ve Spreitzer, G. M. (1997). The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- R.Schermernorn, J., Hunt, J. G., ve Osborn, R. N. (1994). *Basic Organizational Behavior*. United States of America: John Wiley & Sons Inc.
- Radeniya, R., Baggaley, N., ve Rahim, M. A. (1995). Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment. *Total Quality Management*, 6(3), 215-220.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., ve Fredendall, L. D. (2002). An Integrative Model of the Empowerment Process. *Human Resource Management Review*, 12, 419-443.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace - Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi: Doi 10.2307/256865
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

- Şenel, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*. (Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- TDK. (2015). Güncel Türkçe Sözlük. Erişim Tarihi,28.12.2015  
[frohttp://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5680f9c814cf60.09429945](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5680f9c814cf60.09429945)
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma. *AKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 66-76.
- Thomas, K. W., ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O., ve Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Turan, S., Durceylan, B., ve Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- Uslu, O. (2013). *Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güvене Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği*. (Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Varoğlu, A. K., Basım, H., ve Ercil, Y. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemlerine Farklı Bir Bakış; Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modellemeleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.



- Votaw, D. (1966). What Do We Believe About Power? *California Management Review*, 8(4), 71-88.
- Whetten, D., Cameron, K., ve Woods, M. (2000). *Developing Management Skills for Europe*: Financial Times Prentice Hall.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- Yaman, E., ve Irmak, Y. (2010). Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 164-172.
- Yang, S.-B., ve Choi, S. O. (2009). Employee Empowerment and Team Performance: Autonomy, Responsibility, Information and Creativity. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 289-301.
- Yıldız, A. (2013). The Effects of National Culture on Unionization. *Sosyoloji Konferansları*, 48(2), 19-33.

**Ek1:****Değerli Katılımcı;**

Bu anket, güç mesafesi algısının ve personel güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar genel değerlendirmelerde bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüş ve düşüncelerinizi içtenlikle paylaşarak katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Fatma Gül KARAÇELEBİ

[gulkaracelebi@gmail.com](mailto:gulkaracelebi@gmail.com)

**Cinsiyetiniz:**  Kadın  Erkek

**Medeni durum:**  Evli  Bekâr  Boşanmış  Eşi vefat etmiş

**Yaşınız:**  18 yaş altı  18-24  25-30  31-36  37-43  44-50  
 51-57  58-64  65 ve üzeri

**Eğitim Durumunuz:**  İlkokul  Ortaokul  Lise  Önlisans  Lisans  
 Yüksek Lisans  Doktora

**Göreviniz/konumunuz (lütfen belirtiniz):** .....

**Bu kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız:**  1 yıldan az  1-3  4-6  7-9  
 10-12  13-15  15 yıl ve üstü

**Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz**

1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 =Katılmıyorum 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum  
4 = Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum

- |   |           |
|---|-----------|
| 1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.                                | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 2. İşim ile yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.                                   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 4. İşimi yapmak için gerekli yeteneğe sahip olduğuma eminim.            | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 5. İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 6. İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7. İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.              | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 8. İşimi nasıl yöneteceğime kendi başıma karar verebilirim.             | ① ② ③ ④ ⑤ |

9. İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.	① ② ③ ④ ⑤
10. Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	① ② ③ ④ ⑤
11. Bölümümdeki konular üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.	① ② ③ ④ ⑤
12. Bölümümdeki konular üzerinde nüfuzum oldukça fazladır.	① ② ③ ④ ⑤

**Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz**

1= Kesinlikle katılmıyorum    2 = Katılmıyorum    3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum  
4 = Katılıyorum    5 = Kesinlikle katılıyorum

1. Güçlü insanların desteğini almak sosyal hayatta ve iş yaşamında çok önemlidir.	① ② ③ ④ ⑤
2. Çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalıdır.	① ② ③ ④ ⑤
3. Etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmak, güç elde etmede uzmanlık ve pozisyona nazaran daha etkilidir.	① ② ③ ④ ⑤
4. İyi yönetilen bir organizasyon, astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir.	① ② ③ ④ ⑤
5. Astlara danışmak doğal bir davranıştır.	① ② ③ ④ ⑤
6. Yönetimde etkin olmak için yansız verilerden ziyade yöneticilerin sağduyusu önem arz etmektedir.	① ② ③ ④ ⑤
7. Bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre ayrı yerler olmalıdır.	① ② ③ ④ ⑤
8. İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem döven hem de seven, sahip çıkan baba benzeri) yapıda olmalıdır.	① ② ③ ④ ⑤
9. Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır.	① ② ③ ④ ⑤
10. Üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri, astların üstler hakkındaki düşüncelerine nazaran daha önemlidir.	① ② ③ ④ ⑤

*Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.*

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Fatma Gül KARAÇELEBİ

**Doğum Yeri:** Konya

**Doğum Tarihi:** 11.07.1984

**Lisans Bilgileri:**

- Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF (2009/2013)

**İletişim Bilgileri:**

**E-posta:** gulkaracelebi@gmail.com