

**PERSONELİN GÜÇLENDİRİLME ALGILARI İLE  
ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE  
AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Canan EMET

Kütahya-2006

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

**PERSONELİN GÜÇLENDİRİLME ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL  
KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE  
AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Canan EMET

200491012111

Kütahya 2006

## **Kabul ve Onay**

Canan EMET'in hazırladığı "Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

09 / 10 /2006

Tez Jürisi

Yrd. Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN (Danışman) .....

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ .....

Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ÖZLER .....

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **Yemin Metni**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25 /09 /2006

Canan EMET

## ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Kütahya'nın Gediz ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini İzmir'de tamamladı. 1996 yılında İzmir Torbalı Ticaret Meslek Lisesi'nden mezun oldu. 1998-2002 yılları arasında Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde lisans öğrenimini tamamladı. 2005-2006 öğretim yılında Dumlupınar Üniversitesi Şaphane Meslek Yüksekokulu'nda öğretim elemanı olarak görev yaptı. Halen Kütahya Vakıflar Bölge Müdürlüğü'nde memur olarak görevine devam etmektedir.

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirme üzerinde etkili olan faktörlerden örgüt kültürü değişkenlerinin personelin güçlendirme algıları üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır.

Personel güçlendirme, takım çalışması, esnek çalışma ortamı ve katılım kültürünü gerektirmektedir. Bireylerin algılarını etkileyen yönetim uygulamalarında belirleyici faktörlerden biri olan örgüt kültürü, ortak değerler yoluyla çalışanların uyum içinde örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamaktadır.

Hipotezi test etmek amacıyla Kütahya il merkezinde faaliyet gösteren bankalar üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Banka çalışanlarından veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırma 2 kamu ve 6 özel banka olmak üzere toplam 74 banka çalışanın anketleri değerlendirmeye alınarak gerçekleştirilmiştir. Anketlerin değerlendirilmesinde frekans, güvenilirlik, faktör, regresyon ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Personelin güçlendirme algılarındaki değişim, Hofstede tarafından geliştirilmiş olan örgüt kültürü değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

## ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effect of corporate culture on the perception of the employee about the empowerment.

Employee empowerment requires, team working, flexible working conditions and participative culture. The corporate culture that is one of the definer of the management applications and perception provides the workers to work in coordination and accordance with the organization targets.

To test the Hypothesies, a research has been done on the banks in the center of Kütahya. The data were obtained from the workers by questionnaires. There were results of 74 bank personal out of 8 banks, 2 of which are state-owned and the rest are privately-owned. To evaluate the questionnaire results, frequency, reliability, factor, regression and correlation analyses were utilised. According to the results of the research the change in the perception of employee empowerment, can be defined by the organizational culturel variables as designed by Hofstede.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TEZ HAKKINDA.....	xii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KAVRAMSAL BOYUTTA İNCELENMESİ .....	4
1.1.1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutta İncelenmesi.....	5
1.1.2. Personel Güçlendirmenin Bilişsel Boyutta İncelenmesi.....	7
1.1.2.1. Anlam.....	10
1.1.2.2. Yeterlilik.....	10
1.1.2.3. Etki.....	11
1.1.2.4. Seçim.....	11
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	12
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	13
1.3.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme.....	13
1.3.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme.....	14
1.3.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme.....	15
1.3.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme.....	15
1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UNSURLARI.....	16
1.4.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	16
1.4.2. Sorumluluk.....	17
1.4.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	17
1.4.4. Yenilik.....	18
1.4.5. Ortak Hedeflere Yönelme.....	19
1.4.6. Çalışanlara Güven Aşılama.....	19
1.4.7. Eğitim ve Geliştirme.....	20



1.4.8. Açık Bir İletişim Ortamı.....	20
1.4.9. Takım Çalışması.....	21
1.4.10. Çalışma Ortamında Esneklik.....	21
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN FAYDALARI.....	22
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME AŞAMALARI.....	25
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASI VE UYGULAMASORUNLARI.....	30
1.7.1. Personel Güçlendirmenin Uygulanması.....	30
1.7.2. Personel Güçlendirmede Uygulama Sorunları.....	33
1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER.....	33

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI.....	36
2.2. KÜLTÜR KAVRAMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ.....	37
2.2.1. Kültür Kavramı ve Kapsamı.....	37
2.2.2. Kültürün Özellikleri.....	39
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	40
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	44
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI.....	45
2.5.1. Değerler.....	45
2.5.2. Varsayımlar.....	45
2.5.3. Normlar.....	46
2.5.4. İnançlar.....	46
2.5.5. Semboller ve Dil.....	47
2.5.6. Hikayeler ve Kahramanlar.....	48
2.5.7. Seremoni ve Slogan.....	48
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE YARARLARI.....	48
2.6.1. Örgüt Kültürünün Önemi.....	49
2.6.2. Örgüt Kültürünün Yararları.....	52

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE PERSONELİN GÜÇLENDİRME ALGISI

3.1. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	55
3.2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ANALİZİ.....	59
3.2.1. Güç Mesafesi Özelliği ve Personelin Güçlendirme Algısı.....	60
3.2.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği ve Personelin Güçlendirme Algısı.....	62
3.2.3. Bireycilik/Kolektivizm Özelliği ve Personelin Güçlendirme Algısı.....	65
3.2.4. Eril ve Dişil Özellikler ve Personelin Güçlendirme Algısı.....	67
3.2.5. Zaman Oryantasyonu ve Personelin Güçlendirme Algısı.....	69

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### PERSONELİN GÜÇLENDİRME ALGISI İLE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	73
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	73
4.2.1. Araştırmanın Modeli.....	73
4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	74
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	75
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	76
4.5. BULGULAR.....	76
4.5.1. Demografik Özellikler.....	76
4.5.2. Güvenilirlik Analizi.....	81
4.5.3. Faktör Analizi.....	82
4.5.4. Çoklu Regresyon Analizi.....	84
4.5.5. Korelasyon Analizi.....	87
4.6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
EK 1 ANKET.....	92
KAYNAKÇA.....	96
DİZİN.....	104

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Güçsüzlüğe neden olan faktörler.....	27
Tablo 3.1. Hiyerarşi Kültürü ile Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar.....	58
Tablo 3.2. Düşük ve yüksek güç mesafesine sahip gruplar arasındaki farklılıklar.....	61
Tablo 3.3. Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınmanın Olduğu Toplumlar Arasındaki Farklılıklar.....	64
Tablo 3.4. Bireycilik ve kolektivizm özelliği arasındaki farklılıklar.....	66
Tablo 3.5. Eril ve Dişil Özellikler Arasındaki Farklılıklar.....	68
Tablo 3.6. Kısa Dönemli ve Uzun Dönemli Oryantasyon Arasındaki Farklılıklar.....	69
Tablo 4.1. Banka çalışanlarının yaşlarına göre dağılımı.....	77
Tablo 4.2. Banka çalışanlarının cinsiyete göre dağılımı.....	77
Tablo 4.3. Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımı.....	78
Tablo 4.4. Banka çalışanlarının pozisyonlarına göre dağılımı.....	78
Tablo 4.5. Banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımı.....	79
Tablo 4.6. Banka çalışanlarının kurumlarında çalışma süreleri.....	79
Tablo 4.7. Çalışılan bankaların statülerine göre dağılımı.....	80
Tablo 4.8. Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları.....	80
Tablo 4.9. Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi eğitimi.....	81
Tablo 4.10. Anket sorularının güvenilirlik analizi.....	81
Tablo 4.11. Personelin güçlendirme algılarının özdeğer istatistiği.....	82
Tablo 4.12. Personelin güçlendirme algılarının Faktör Analizi sonuçları.....	83
Tablo 4.13. Etki ile örgütsel kültür değişkenleri arasındaki ilişki.....	84
Tablo 4.14. Yeterlilik ile örgütsel kültür değişkenleri arasındaki ilişki.....	85
Tablo 4.15. Anlam ile örgütsel kültür değişkenleri arasındaki ilişki.....	86
Tablo 4.16. Modeldeki tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi.....	87

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1.1. Güçlendirmenin Kavramsal Modeli.....	9
Şekil 1.2. Güçlendirme sürecinin beş aşaması.....	26
Şekil 1.3. Güçlendirme Süreci.....	29
Şekil 1.4. Güçlendirme uygulama ölçeği.....	31
Şekil 2.1. İnsanı Etkileyen Üç Düzey.....	38
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	74

**TEZ HAKKINDA**

## **ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI VE VARSAYIMLARI**

### **ÇALIŞMANIN AMACI**

Bu çalışmada, toplumsal kültürle şekillenen örgüt kültürü ve personel güçlendirme ile bu kavramlar arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı günümüzde işletmelerin, müşterilerin isteklerini hızlı bir şekilde karşılayabilmeleri önem taşımaktadır. Bu bağlamda personel güçlendirme uygulamaları yeni yönetim kavramlarından biri olmaktadır. İşletmelerin sadece çevresel faktörlerle ilişkilerinde değil, personelin güçlendirilmesi ile örgüt içindeki bireylerin de en etkili şekilde yerlerini almaları mümkün olmaktadır.

Personelin güçlendirme algısını belirleyen faktörlerden biri de, bireyleri etkileyen örgüt kültürü olmaktadır. Kişilerin sahip oldukları ortak değerler, inançlar örgütsel bir kimlik oluşturmakta ve yönetim uygulamalarında etkili bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

### **ÇALIŞMANIN KAPSAMI**

Bu çalışmada, öncelikle personel güçlendirme ve örgüt kültürü kavramları teorik olarak ortaya konulmuştur. Sonrasında bu kavramlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Son bölümde de, bu ilişkinin ortaya konulmasına yönelik bankacılık sektöründe bir araştırma yapılmıştır.

Personel güçlendirme, literatürde davranışsal ve bilişsel olarak iki boyutta incelenmektedir. Bu çalışmada, personelin güçlendirilme algısını belirleyen bilişsel yani psikolojik boyutta incelemeler gerçekleştirilmiştir. Bilişsel boyutta personel güçlendirme, anlam, etki, yeterlilik ve seçim olarak dört faktörden oluşmaktadır.

Kişilerin toplumdaki aldıkları ve örgüte taşıdıkları kültürel değerler, örgütsel yapının şekillenmesinde etkili olmaktadır. Bu çalışmada, Hofstede'nin geliştirmiş olduğu kültürel faktörlerle karşılaştırmalar ve analizler yapılmıştır. Bu faktörler, belirsizlikten kaçış, güç mesafesi, bireycilik/kolektivizm, erillik/dişilik ve zaman oryantasyonu olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Modelin birinci aşamasını oluşturan personelin güçlendirme algısını belirleyen dört boyut, yapılan faktör analizi sonuçlarına göre üç faktöre indirgenmiştir. Etki ve seçim kavramları, etki başlığı altında tek bir faktör olarak ele alınmıştır. Araştırmada,

personelin güçlendirilme algısını belirleyen etki, yeterlilik ve anlam ile örgütsel kültür analizinde kullanılan belirsizlikten kaçış, güç mesafesi, bireycilik/kolektivizm, erilik/dişilik ve zaman oryantasyonu boyutları arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

### **ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI**

Çalışmanın varsayımları şunlardır;

- Personel güçlendirmede bireylerin algılarının, örgütün ortak yapısından etkilendiği varsayılmaktadır.
- Örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürünün, örgüt kültürünün şekillenmesinde belirleyici bir değişken olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırmanın gerçekleştirilmesi aşamasında, ölçüm tekniklerinin yeterli ve araştırmanın gerçekleştirildiği bankacılık sektöründe çalışan kişilerin soruları kişisel görüşlerini yansıtır bir şekilde cevapladığı varsayılmaktadır.

**TEZ METNİ**



## GİRİŞ

Günümüzde her şey hızla değişmekte ve işletmeler yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek için yeni yönetim teknikleri arayışlarına gitmektedirler. İşletmeler için en önemli faktör haline gelen insan ögesinden etkili şekilde yararlanılması amacıyla kullanılan yeni yönetim tekniklerinden biri de personelin güçlendirilmesidir.

Eski yönetim anlayışıyla işletmelerin kendilerine yer bulabilmeleri ve süreklilik sağlamaları mümkün değildir. Yalnızca başarılı olmak yeterli değildir. İşletmelerin sürekli kendilerini yenilemeleri ve her zaman daha iyiye ulaşma hedefi çerçevesinde hareket etmeleri gerekmektedir. Çalışanların kurallar içerisinde sınırlandırılması ortadan kaldırılarak, esnek ve kendi kararlarını verebilmelerine imkan tanıyan yönetim tekniklerinden personel güçlendirme üzerinde önemle durulması gereken bir konu haline gelmiştir.

Literatürde güçlendirme farklı açılardan ele alınmıştır. Davranışsal ve bilişsel boyutta açıklamalar getirilmiştir. Bu çalışmada, personelin güçlendirilme algısını ifade eden bilişsel boyutta incelemeler yapılmıştır. Personelin güçlendirilmesi, farklı sektörlerde uygulama alanı bulmakla birlikte, bu çalışmada müşteri ile yüz yüze iletişimin yoğun bir şekilde yapıldığı bankalarda uygulama gerçekleştirilmiştir.

Personel güçlendirme ile çalışanların işin sahibi haline gelmeleri sağlanarak ve esnek bir ortam oluşturularak inisiyatiflerini kullanmaları mümkün olmaktadır. Eğitim ve geliştirme çabaları ile kişilerin yetenekleri artırılmakta, böylece doğru ve hızlı karar verilmesi sağlanmaktadır. Kişiler yeni fikirlerin oluşturulması konusunda desteklenerek her zaman daha kaliteliye ulaşmak amaçlanmaktadır.

Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için, örgüt içinde bilgi paylaşımı, açık bir iletişim ortamı, kişilerin sorumluluk almaları, karar verme ve katılımın sağlanması gerekli olmaktadır. Personel güçlendirme uygulamalarının başarıyla gerçekleştirilebilmesi işletmede böyle bir kültürün oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır.

Toplumsal kültürle şekillenen örgüt kültürünün özellikleri, bireylerin yaklaşımları üzerinde etkili olmaktadır. Kültür ortak değerlere sahip bir örgüt

oluşturarak, çalışanların birlikte örgütsel amaçlara ulaşmak için takım halinde çalışılmasında bir etkiye sahiptir.

Güçlendirilmiş çalışanlardan oluşan bir örgütte, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda sorumluluk duyarak ve benimseyerek çalışması sağlanmaktadır. Esnek çalışma ortamı ve çalışanların inisiyatif kullanmaları ile değişime uyum sağlanabilmekte ve oluşan sorunlara hızlı bir şekilde cevap verilmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, personel güçlendirme, ikinci bölümünde örgüt kültürü teorik olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde personel güçlendirme ile örgüt kültürü arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Son bölümde bu ilişkilerin ortaya konulması amacıyla banka sektöründe uygulama yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, örgüt kültürünün personelin güçlendirme algıları üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Ülkemizde henüz personel güçlendirme yeni kullanılmaya başlanılan yönetim tekniklerinden biridir. İşletmelerin hızlı hareket edebilmeleri ve rekabet avantajı sağlamalarında personel güçlendirme uygulamaları önem taşımaktadır.

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**PERSONEL GÜÇLENDİRME**

## 1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KAVRAMSAL BOYUTTA İNCELENMESİ

Günümüzde personel güçlendirme, uzmanlar ve yöneticiler tarafından yaygın olarak üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. 1990'dan bu yana, personel güçlendirme ile ilgili yazılan makalelerin sayısında büyük bir artış görülmüştür (Honold, 1997: 202).

Güçlendirme fikri, işle ilgili karar almada daha fazla özgürlük, daha büyük bir esnekliğin sağlanmasıyla oluşan işgücünü içermektedir. Geleneksel yönetim tekniklerinde var olan kontrol, hiyerarşi ve katılık, güçlendirme ile arasındaki tezatlığı gözönüne sermektedir (Greasley ve diğ., 2005:354). Araştırmacılar konuya farklı açılardan bakmışlar, bunun sonucunda çeşitli boyutlarda güçlendirme tanımları ortaya çıkmıştır.

Literatürde güçlendirme, çalışanlara uygun sorumluluklar ve yetenekler ile artırılmış güç ve otoritenin verilmesi anlamında kullanılmıştır (Klagge, 1998).

Ceylan (2002), güçlendirme kavramını, çalışanın çevre ile etkileşiminde inisiyatif olarak, süreci iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlayan paylaşılan vizyon, destekleyici örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi sorumluluğu ile yetenek kazanması ve gelişimi olarak tanımlamaktadır.

Güçlendirme kavramı, genellikle operasyonel etkililik, kalite yönetimi, tüketicinin önemi ve sürekli gelişme gibi alanlarda örgütsel başarıya ulaşmak için, bütün bir planın parçası olarak görülmüştür (Johnson ve Redmond, 1998:5).

Çalışanların güçlendirilmesi, toplam kalite yönetiminin önemli bir bileşeni olarak ele alınmaktadır. Toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarının çalışanın katılımı olmadan başarılı olması mümkün değildir. Güçlendirme programları ile TKY arasında güçlü bir ilişki mevcuttur.

TKY çabalarını, güçlendirilmiş çalışanlar iki şekilde desteklerler. Birincisi çalışanlar, işyerindeki kalite problemlerine dikkat çekerler ve ikinci olarak işlerini yaptıkları yolu geliştirmek için sürekli çalışırlar (Sigler ve Pearson, 2000: 28).

TKY grupların güçlenmesini sağlar, çünkü etkili organizasyonlar daha küçük, daha uyumlu, birbirine bağlı, problem çözme ve bilgi paylaşımı olan, kendi kendine yeterli alt birimlerden oluşmaktadır (Rodrigues, 1994: 30).

Personel güçlendirme kavramına yazarlar tarafından değişik açılardan farklı tanımlamalar getirilmiştir. Araştırmacılar arasında kavramsal boyutta bir görüş birliğine varılamamakla beraber, personel güçlendirme kavramı konuya yaklaşım bakımından davranışsal ve bilişsel olarak iki boyutta incelenmektedir.

### 1.1.1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutta İncelenmesi

Davranışsal boyutta yapılan tanımlamalara göre güçlendirme, çalışanların daha fazla karar verebilmesi için, onlara gücün verilmesiyle, onların yetenek ve deneyimlerinden yararlanılması amacıyla, çalışanların cesaretlendirilmesi sürecidir. Personelin etkin bir şekilde çalışabilmesi için, serbestlik ve kaynaklara ulaşma imkanı sağlar (Cacioppe, 1998:3).

Güçlendirmenin tanımlanmasında ortak yaklaşım, güç teriminin kullanılması olup, anlam olarak “yetkilendirmek, güç vermek” şeklinde ifade edilmektedir. Güçlendirme, güç kavramı ile benzer bir şekilde ele alınarak, gücün üst kademedan, daha fazla alt kademeye doğru tekrar dağıtılması anlamında kullanılmıştır (Greasley ve diğ., 2005:354-355).

Güçlendirme, çalışanlara gücün aktarılması olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988:472). Weber (1947)’e göre güç, kişinin sosyal bir grup içinde, amaçlarını gerçekleştirmek için bir pozisyona sahip olması olarak tanımlanmıştır. Güç kavramı, genel olarak şu şekilde ifade edilmektedir: B üzerinde A’nın gücü, B’nin A’ya bağlılık derecesini göstermektedir (Brass ve Burkhardt, 1992:193).

Gücün kaynağına baktığımızda beş faktör ele alınmaktadır. Bunlar biçimsel güç, ödüllendirme gücü, korkutma gücü, uzmanlık gücü ve beğeniye dayanan güç olarak sınıflandırılmaktadır (Akat ve diğ., 1999);

- **Biçimsel güç (yasal güç-pozisyon gücü):** Frech ve Raven’in yaptıkları tanımlamaya göre, biçimsel gücün kaynağı, etkileme aracı, yasal olarak

sahip olunan haklardan kaynaklanmaktadır. Diğer kişiler, biçimsel gücü kabul etmek için bir zorunluluk hissederler (Luthans, 1992).

- **Ödüllendirme gücü:** Astlarını ödüllendirmede yöneticilerin sahip oldukları yeteneklerdir (Akat ve diğ., 1999: 164). Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, övme gibi ödüllerin hepsi birer güç kaynağıdır. Kişi bunları sağlayabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahiptir (Koçel, 2001).
- **Korkutma gücü (zorlayıcı güç):** Zorlayıcı güç, korkulardan kaynaklanmaktadır. Gücün bu şekli, kişiler üzerinde negatif bir anlam ifade eder (Luthans, 1992). Grup üyeleri arzu edilen davranışları göstermediğinde, önder çalışanları, işe son verme, eleştiri, geçici olarak işten el çektirme, tenzil (işgöreni daha alt düzeydeki göreve atama), uyarma (Doğan, M., 1998), ücretlerini kısmak gibi şekillerde cezalandırabilirler.
- **Uzmanlık gücü:** Bu güç kaynağı, kişinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Bir amirin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkanını artıracaktır (Koçel, 2001).
- **Beğeniye dayanan güç (karizmatik güç):** Karizmatik güç, kişinin grup üyelerinin gözünde hayranlık uyandırıcı, çekicilik, sempatiklik gibi kişisel niteliklere ya da karizmaya sahip olmasından kaynaklanır (Doğan, M., 1998: 253).

Güçlendirme, bir bakıma çalışanları bu beş güç çeşidi itibariyle kuvvetli hale getirmeyi ifade etmektedir. Daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın pozisyon gücünün artırılması; eğitim, geliştirme ile uzmanlığının sürekli geliştirilmesi; başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanının verilmesi; ve kendine güveninin ve motivasyonun artırılması ile güçlendirme gerçekleştirilebilmektedir (Koçel, 2001:322).

Güçlendirme kavramı, çoğu yönetim yazınında, katılımlı yönetim teknikleriyle bağlantılı ele alınarak, yetki verme ya da gücün paylaşımı anlamında kullanılmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988:473).

Bireysel ve yönetsel sorumluklar olduğu gibi sistematik, yapısal ve programsal konularla bağlantılı olan güçlendirmenin başarılması için, yöneticilerin etkisi şu şekillerde ortaya çıkabilir (Honold, 1997: 204):

- Paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- Üst yönetimin desteğinin sağlanması,
- Organizasyon içinde takımların oluşturulması,
- Ortamın devamlı olarak ayrıntılı bir şekilde incelenmesi için, bir stratejinin geliştirilmesi ve dışsal durumların yanıtlanması,
- İşbirliği ilkelerinin yerleştirilmesi için, işlerinin yeniden tasarlanması,
- İş zenginleştirmenin kullanılması,
- Koçluk ve danışmanlığı geliştirmek,
- Kazan-kaybet tutumu yerine, kazan-kazan yapısında ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi,
- Örgüt amaçlarının açıkça tanımlanması ve çalışanlara iletilmesi.

### **1.1.2. Personel Güçlendirmenin Bilişsel Boyutta İncelenmesi**

Geçmişte araştırmacıların çalışmaları, daha düşük düzeylerde çalışanlar için, kaynaklar ve bilginin erişiminin artırılması ve üst düzeyden alt düzeye doğru yetkilerin verilmesini içeren, güçlendirilmiş yönetim uygulamaları üzerinde odaklanmıştı (Spreitzer, 1995:1443).

Güçlendirme kavramı, yazarlar tarafından gücün paylaşılması ile aynı anlamda kullanılmaktaydı. Bir yapı olarak güçlendirme, güç kavramı dışında başka kavramsal bir analiz gerektirmemekteydi. Conger ve Kanungo (1988) yaptıkları çalışma ile, bu eksiklikleri göstermişler ve psikolojik ve yönetsel boyutları olan güçlendirme kavramını, çeşitli yaklaşımların bütünleştirilmesi olarak ele almışlardır. Güçlendirme, formal ve informal yollarla etkin bilginin sağlanması, güçsüzlüğe neden olan

durumların tanımlanması ve ortadan kaldırılması ile organizasyon üyeleri arasında öz-efkâr hislerini artıran bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2001: 321).

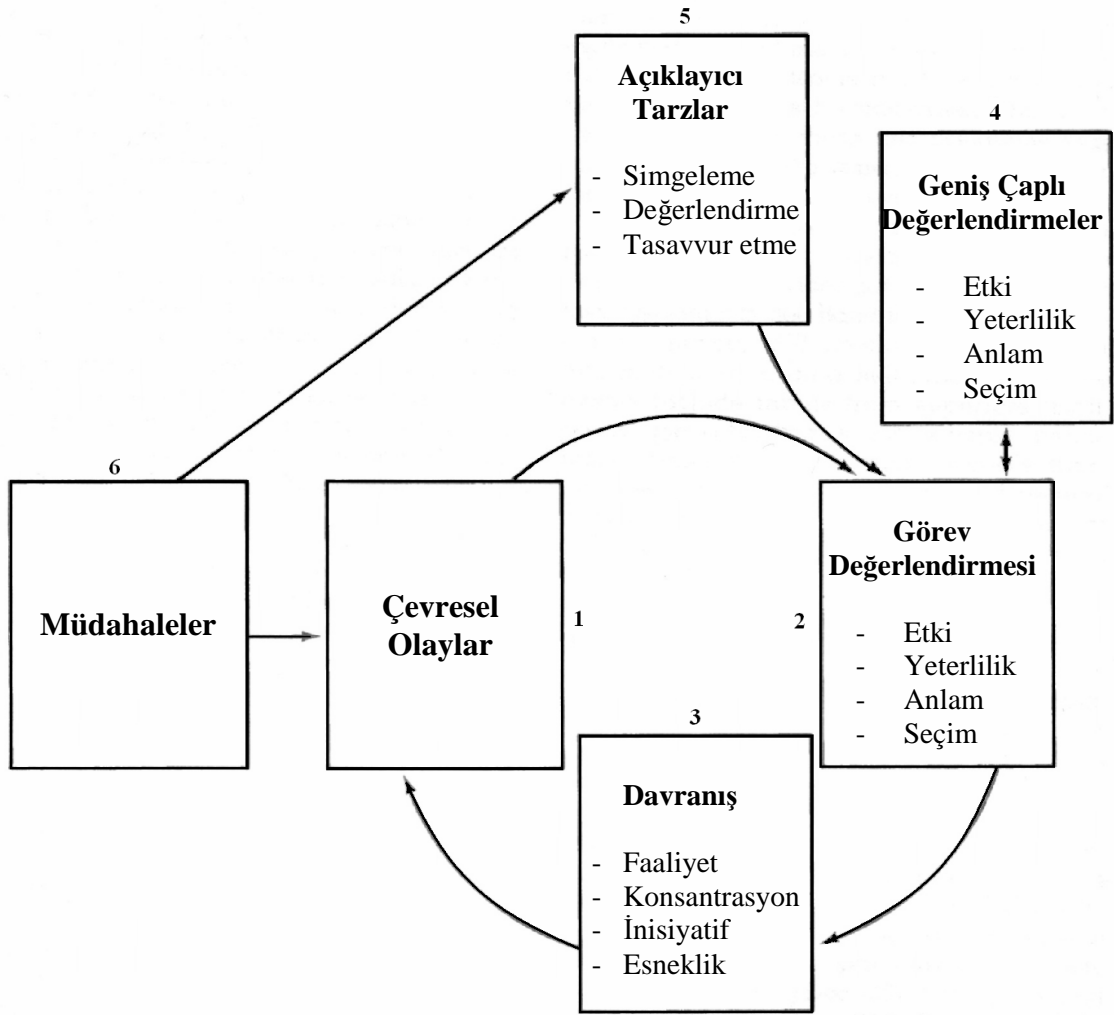
Thomas ve Velthouse (1990)'a göre güçlendirme, çalışanların motivasyonunu belirleyen kavramsal değişkenlerdeki (iş değerlendirme gibi) değişimleri ifade etmektedir. Yazdıkları makalede Conger ve Kanungo'nun yaklaşımını esas almakla birlikte, üç noktada çalışmayı daha ileri bir boyuta taşıyarak kavramın gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Bunlar;

- Güçlendirme, gerçek iş motivasyonunu sağlayan bir motivasyon türü olarak ele alınmıştır.
- Bu motivasyona neden olan iş değerlendirmeleri, açıkça ortaya konmaya çalışılmıştır.
- İş değerlendirmede başarı kazanan çalışanlar arasında, açıklayıcı süreçlerin aynen alınmasını kapsamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, iş değerlendirmede, açıklayıcı süreçler bireysel farklılıklardan etkilenmektedir.

Thomas ve Velthouse (1990) çalışmalarında, güçlendirme kavramına bilişsel boyutta bir model geliştirmişlerdir. Şekil 1.1' de görüldüğü gibi, model altı aşamadan oluşmaktadır.

Model, sosyal öğrenme sürecine benzer bir şekilde olup, dürtü, organizma, davranış ve sonuçlar olarak gösterilmiştir. Modelin özü, çevresel olaylar, görev değerlendirmesi ve davranışın sürekli dönen bir seyir izlemesidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 669).





**Şekil 1.1.** Güçlendirmenin Kavramsal Modeli

**Kaynak:** Thomas K.W., Velthouse B.A.(1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, Cilt 15, Sayı 4, s. 670.

Modelin birinci aşamasında yer alan çevresel olaylar, bireye gelecekteki ve şimdi sürmekte olan davranışlarının sonuçları hakkında veri sağlar. Bu veriler etki, yeterlilik, anlam ve seçim ile ilgili bireysel görev değerlendirmelerinin yer aldığı ikinci aşamayı yönlendirmektedir. Bu görev değerlendirmeleri, üçüncü aşamada davranışları güçlendirmekte ve davranışlar çevresel olayları etkileyerek, dairesel hareket bu şekilde devam etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 669).

Dördüncü aşama olan geniş çaplı değerlendirmeler, geçmiş görev değerlendirmelerinden tümevarım şeklinde genelleştirmeler yapılarak, bireylerin kümülatif öğrenmesi sağlanır (Thomas ve Velthouse, 1990: 670).

Beşinci aşamada açıklayıcı tarzlar, modelde anahtar bir rol oynayarak, görev değerlendirmeleri için, ilave bilgi üretmek amacıyla dışsal olaylardan bilgileri yorumlayarak toplarlar (Thomas ve Velthouse, 1990: 674).

Modelin son aşaması müdahaleler, bireyin görev değerlendirmesini artırmak için modeldeki değişkenleri etkilemenin yollarını sağlar (Thomas ve Velthouse, 1990: 671).

Psikolojik güçlendirme, bireylerin kendi geleceklerinin kontrolünü hissetmek için, gerekli psikolojik durumların bir setini göstermektedir. Spreitzer literatürü yoğun bir şekilde eleştirerek, güçlendirmeyi, psikoloji, sosyoloji, sosyal çalışma ve eğitimi içeren disiplinlerin bir türü olarak ele almıştır (Spreitzer ve Doneson, 2005).

Personel güçlendirme, literatürde psikolojik boyutta, Thomas ve Velthouse'un (1990) belirttiği anlam, yeterlilik, etki ve seçim olarak dört kategoride incelenmektedir. Bu kavramlar, personelin güçlendirme algısını belirlemektedir.

#### **1.1.2.1. Anlam**

Anlam, bireyin kendi standartları ile görev amaçlarının değeri arasındaki ilişkiyi ifade eder. Anlamlılığın düşük derecede olması, önemli olaylar karşısında ilişkisiz ve bağlantısız hissetmek, duyarsızlıkla sonuçlanmaktadır. Bunun aksine, yüksek derecede anlamlılığın olması, bağlılık, katılım ve enerjinin yoğunlaşmasına neden olmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

Anlam, kişinin inançları, değerleri ve davranışları ile bir işin rolünün gerektirdikleri arasındaki uygunluğu içermektedir (Spreitzer, 1995: 1443).

#### **1.1.2.2. Yeterlilik**

Bandura (1977, 1986) tarafından yapılan çalışmalarda kavramın isimlendirilmesinde, “öz-etki” ve “personelin uzmanlığı” terimleri kullanılmıştır. (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

Yeterlilik kavramı, faaliyetleri yerine getirmek için gerekli yetenek ile kişinin kendi kapasitesine inancını göstermektedir (Spreitzer, 1995: 1443).

Bireyler, sahip oldukları yetenekler konusunda emin olduklarında, bunları gerektiren faaliyetlere rahatça girerler. Birey, mücadeleye yönelik çabalar içine girer ve böylece kendini geliştirme imkanına sahip olur (Bolat, 2003). Aksine, Bandura (1977) düşük öz-etkiye, yani, yeterliliğe sahip bireylerin, yetenekleri ile ilgili konuların gerekli olduğu durumlardan kaçınma eğilimi göstereceklerine dikkat çekmiştir. Bu kaçınma davranışı, bireysel korkularla kişinin yeteneklerinin gelişmesine engel olacaktır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Problemlerle baş etme konusunda kendini yeterli hissedenler, başarısız oldukları takdirde, başarısızlıklarını çaba eksikliğine; düşük hissedenler ise, bu durumu yetenek eksikliğine bağlarlar (Bolat, 2003).

Çalışanlara iyi bir eğitim programı ve daha fazla fırsatların verilmesi, örgütte etkili görev-çalışan eşleştirilmesi, onların yeteneklerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Siegall ve Gardner, 2000).

### **1.1.2.3. Etki**

Etki, görev amacının başarılmasında kişinin davranışının bir farklılık yaratmadaki derecesini belirtmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Etki, kişinin işinde stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktılarını etkileyebilme düzeyidir (Spreitzer, 1995: 1443-1444). Etki, bütün düzeylerde karar verebilme ve kişilerin işlerini etkileyebilmesine olan inancını ifade etmektedir (Sigler ve Pearson, 2000:29).

### **1.1.2.4. Seçim**

Seçim, kişinin tecrübeleri ile faaliyetlerini düzenlemesi ve başlatmasında, seçim hakkına sahip olmasının bireysel olarak algılanması anlamında kullanılmaktadır (Deci, Connell ve Ryan, 1989: 580). Süreçler ve çalışma davranışlarının başlatılması ve devam ettirilmesinde özerklik sağlar. Örneğin, çalışma metotları, adımları ve çabaları hakkında karar vermek gibi (Spreitzer, 1995: 1443).

Spreitzer (1995), bu teorik modelin ölçülmesi amacıyla yönelik olarak dört boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Araştırmacılar tarafından kabul görmüş olan bu ölçek, uygulamada birçok yazar tarafından kullanılmıştır. Güçlendirmenin ölçülmesinde birçok yönün olduğu (katılım, merkezkaç olma ve yeki devrinin ölçümünü içeren) davranışsal

boyuttan farklı olarak, psikolojik boyutta deneysel araştırmalarda tek ölçüm egemen olmuştur.

## 1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile, işletmelerde verimliliğın artırılması amaçlanmış, bu düşünceyle, standart iş yöntemleri geliştirmişler, hammadde, üretim araç ve gereçlerinde standartlaşmaya gitmişler, işleri basite indirgemişler, uzmanlaşmayı önermişler, planlama ve programlama görevlerini işgörenden alıp, yönetimin temel görevi durumuna dönüştürmüşlerdir (Akat ve diğ., 1999:35). Bu yönetim yaklaşımında, işgören, yönetimden bağımsız bir harekete girişmemektedir ve beyin gücü yönetimde toplanmıştır. Sistem, işgören itaatine dayandırılmıştır. Verimliliği artırmak açısından başarılı olunmuş, ancak yüksek işgören devri, işe devamsızlık ve işe yabancılaşma gibi sorunlar ortaya çıkmıştır (Murat, 2001:113).

Personel güçlendirme kavramı, 20. yüzyılın ortalarında, İnsan İlişkileri kuramcıları tarafından savunulan görüşlerle ortaya çıkmıştır. Elton Mayo ve Hawthorne çalışmaları, çalışanların katılımı ile ilgili konuları ortaya çıkarmıştır (Hornstein,). 1940-1950 yıllarından bu yana, çalışanların katılımı örgütsel davranış çalışmalarının popüler bir konusu olmuştur (Nykodym ve diğ., 1994: 45).

Güçlendirmenin en önemli kaynağını, Douglas McGregor'un geliştirmiş olduğu X ve Y teorisi oluşturmaktadır. Teori Y yaklaşımı, iş tasarımları ile çalışanların motivasyonunun, verimliliğinin ve katılımının güçlendirilebileceği temeline dayanmaktadır (Hancer ve George, 2003: 4). Y Teorisinde çalışanın kendi kendini yönetmesi, kararlara katılma ve sorumluluk alması konularına yer verilmiştir.

Geleneksel yaklaşımlarla ortaya çıkan sorunları aşmak için, alternatif iş yapma yöntemleri geliştirilmiştir. Beyin fırtınası ve diğerkatılım teknikleri kullanılmıştır. Güçlendirme süreciyle pek çok benzer bileşene sahip olan yönetimde teori Z biçimi, karar alma ve karşılıklı etkileşim teknikleriyle geliştirilmiştir. Bu benzerlikleri şu şekilde sıralayabiliriz; uzun süreli istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, oybirliğı ile karar alma, kapalı kontrol, açık ölçümler, yüksek düzeyde güven ve eşitlik (Margulies ve Kleiner, 1995).

1960-1970 yılları arasında yöneticiler, çalışanların önerilerini almak ve amaç saptamada insancıl bir yaklaşımla, onların katılımlarının sağlanarak fikirlerinin alınması ve böylece, işgücü devir oranının azaltılması ve engellemelerin azaltılması amaçlanmışken; 1980'lerin sonrasında, yönetsel yeniliklerin amaçları değişmiştir. 1980-1990'lar boyunca çalışanların katılımı ile ilgili görüşleri bir dönüşüm geçirmiştir. Katılım, yöneticiler tarafından, çalışanlarla doğrudan iletişim anlamında kullanılmış, birlikte düzenleme ve politika saptama faaliyetleri gerçekleştirilmiştir (Collins, 1995).

### **1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

Güçlendirme kavramı üzerinde uzlaşılmış bir tanımının bulunmaması ve benzer kavramlarla geçmiş dönemlerde aynı anlamda kullanılması bazı karışıklıklara neden olmaktadır. Güçlendirme kavramı, benzerlikler gösterdiği yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarıyla bağlantılı, ancak daha geniş bir anlam ifade etmektedir.

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

Yetki, karar verme ve diğer bireyleri harekete geçirme hakkıdır. Yetkinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Akat ve diğ., 1999; Daft, 2001: 449):

- Yetki bir haktır.
- Bu hakkın kullanımı, karar vermeyi ve harekete geçirmeyi gerektirir.
- Örgütsel amaçların başarılması için kullanılır.
- Yetki, örgütsel pozisyonda verilmiştir. Kişiler, kişisel özellikleri ya da kaynakları nedeniyle değil, buldukları pozisyon nedeniyle yetkiye sahiptirler.
- Yetki, hiyerarşik yapı içinde yukarıdan aşağıya doğrudur. Hiyerarşide üst pozisyonda bulunan kişi, alt pozisyondakinden daha fazla formal yetkiye sahip olması ile emir verme hakkı vardır.

Yetki devri, devreden yetkiden vazgeçmesi ya da tamamını sürekli olarak başkalarına bırakması anlamına gelmez. Yetki devrinde, yönetici kendi yetkisinin bir

bölümünü daha alt yönetim kademelerine vermekte, temel yetkileri yine üzerinde toplamaktadır (Doğan, M., 1998: 216).

Yetki devri, üstlerin sahip oldukları yetkinin bir kısmını, astlara devretmesidir. Bu noktada işgörenlerin devredilen yetkiyi kullanma sürecinde çalışma şartlarını ve kendisini nasıl gördüğü gözardı edilmektedir. Gerçek anlamda güçlendirmeden söz edebilmek için sadece uygun koşulları sağlamak yeterli değildir, aynı zamanda işgörenlerin kendisini güçlendirilmiş hissetmesi de gerekmektedir (Çöl, 2005).

Yetki devrinde esas nokta; üstün, daha iyi sonuç alabilmek amacıyla, asta yetkilerinden bir kısmını geçici olarak devretmesidir (Koçel, 2001; Coşkun, 2002; Yüksel ve Erkutlu, 2003). Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası, işin sahibi haline getirmektir. Başka bir deyişle, yetki zaten işi yapanındır (Koçel, 2001: 321).

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

Yönetime katılma, bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilcileri aracılığı ile o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. Çalışanlarının katılımı ile, işe yabancılaşma ortadan kalkacak, işgören ve işveren arasında dayanışma oluşacak, kişisel olgunlaşma ve kişisel doyum sağlanacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Yönetime katılma üç temel özellik taşımaktadır; (Eren, 2000: 381)

- Bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları
- Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları
- Yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek, örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, yani, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Güçlendirmenin temelinde katılımcı yönetim anlayışı bulunmaktadır. Güçlendirme kavramı, yönetim yazınında, kalite çemberleri, amaçlara göre yönetim ve

çalışanlar tarafından amaç saptama gibi yönetime katılma teknikleriyle bağlantılı olarak ele alınmıştır. (Conger ve Kanungo, 1988: 473).

Nykodym ve diğerleri (1994) yazdıkları eserde, personel güçlendirme kavramını, çalışanın katılımı ile aynı anlamda kullanmışlardır. Katılım, güçlendirmenin ön şartlarından birisi olmakla birlikte, kendisi değildir. Güçlendirmede katılımın bir ileri aşamasına geçilerek, kararların uygulamaya konuluşu sırasında da çalışanın aktif görev üstlenmesi söz konusudur (Coşkun, 2002: 221).

### **1.3.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme**

Motivasyon, fizyolojik veya psikolojik eksiklik ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren bir süreçtir (Luthans, 1992: 147).

Güçlendirme, motive edici bir araçtır. Ancak uygulanışı ve kapsamı itibariyle motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirir (Coşkun, 2002: 220). Motivasyon kavramının hareket noktası , “komuta ve kontrol” bakış açısı olup, cevabı aranan “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın?” sorusudur. Amaç davranışların nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceğidir. Güçlendirmenin hareket noktası ise; “personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi sonucunda işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?” sorusuna cevap aramaktadır (Koçel, 2001).

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

1960’lı yıllarda iş zenginleştirme, çalışanların işlerini anlamlı bulmasını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur (Wilkinson, 1998). İş zenginleştirme kavramını ortaya atan Herzberg’in Çift Faktör Teorisi’ne göre, çalışanları motive etmek amacıyla iş; başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme fırsatları sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Luthans, 1992: 183-184). İş zenginleştirme, çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması şeklinde yapılmaktadır.

İş zenginleştirme ile benzer kökenlere sahip olmasına karşın, çok boyutlu olan güçlendirme kavramı içinde yer alan yollardan biri iş zenginleştirme fikrinin yayılmasıdır. İş zenginleştirme ve personel güçlendirme arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanabilir:

- Güçlendirme, bireylerin düşünceleri, örgütsel faaliyetleri etkileme ve yönlendirmede yüksek düzeyde bir etkiye sahiptir. Güçlendirmenin etki boyutu, çalışanların işleri üzerindeki kontrollerini kapsamaktadır (Spreitzer, 1996: 484). Zenginleştirilmiş bir işte, çalışan işgörenlerin işle ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme ihtimali çok düşüktür (Bolat, 2003: 211).
- Çalışanların işlerinin özellikleri, zenginleştirilmemiş olsa bile bireyler kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler (Spreitzer, 1996: 485).
- Güçlendirme, bireylerin iş çevreleriyle ilişkileri üzerine odaklanmıştır. Fakat iş zenginleştirme, hem birey hem de takım düzeyinde analizler yapmaktadır (Spreitzer, 1996:485).
- İş zenginleştirme, ast ve üst arasındaki ilişkiyi dikkate almaz; güçlendirme ise, üstün güçlendirmeye yönelik davranışlarından, dolayısıyla izlediği liderlik tarzından doğrudan doğruya etkilenir (Bolat, 2003: 211).

#### **1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UNSURLARI**

Bir işletme içerisinde personel güçlendirmeyi uygulayabilmek ve örgüt kültürü içine yerleştirebilmek için, örgütte bazı unsurların oluşması gerekmektedir. Bunlar; katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilik, ortak hedeflere yöneltme, çalışanlara güven aşılama, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, takım çalışması ve çalışma ortamındaki esnekliktir.

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

Amaç saptama, problem çözme, karar almada doğrudan katılım, danışma kurullarında çalışanların bulundurulması ve temsilcilik gibi faaliyetlerle, çalışanların yönetime katılması sağlanır (Rodrigues, 1994: 30).

Personel güçlendirme anlayışına göre, çalışanlar, günlük çalışma süreçlerini ve ilişkilerini geliştirmek istemektedirler. Performans ve kalitenin artırılması için, kişilere sorumluluk verilmeli, bürokrasi azaltılmalı, inisiyatif verilmeli ve karar verme yetkisi verilerek, çalışanların aktif olarak yönetime katılmaları sağlanmalıdır. Güçlendirilmiş bir işletmede, çalışanlar, görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedir (Doğan, S., 2003a).



Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ile örgüt içinde yaptıkları işleri sahiplenmeleri sağlanarak, nasıl daha iyiye ulaşabilirim düşüncesiyle hareket etmeleri olanaklı hale getirilmektedir.

Organizasyonun sahip olduğu kültür, karar vericilerin davranışlarını da etkilemektedir. Karar davranışlarını değiştirmek, ancak örgüt kültürünü değiştirmekle mümkün olabilmektedir. Güçlendirme uygulamaları da, büyük ölçüde, bu karar verme ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Aynı şekilde, otokratik veya demokratik karar verme; kişisel kararlar veya grup kararları; işi fiilen yapanı karar verici haline getirme çabaları kültürle çok yakından ilgilidir (Koçel, 2001: 64).

#### **1.4.2. Sorumluluk**

Çalışanlar, doğrudan üretimle ilgili sınırlı bir alan içinde hareket etmek için, daha büyük bir sorumluluğa sahip olduklarını algıladıklarında güçlendirilmiş olacaktırlar. Böylece, güçlendirilmiş çalışanlar, eylemsizlikleri ya da eylemleri için sorumlu tutulurlar (Collins, 1995).

Sorumluluğun takımlara devredilmesiyle, iş ilişkilerinin yeni şekli içinde, işbirliği yapmak ve yetkinin yapısına uyum için, merkezileşmemenin bir sonucu olarak güçlendirilmiş çalışanlar gerekmektedir (McEwan ve Sackett, 1998: 41).

Takım üyelerinin güçlendirme düzeylerinde bir artış meydana getirildiğinde, yetki ve sorumluluk alanlarında sınırların nasıl oluşturulacağıının, yönetici tarafından anlaşılması gerekmektedir (Pastor, 1996).

Çalışanların sorumluluk sahibi olması, ortak bir vizyon ve misyon yaratmada, katılımın cesaretlendirilmesi ve bilginin paylaşımı yoluyla teşvik edilebilir (Coleman, 1996).

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

Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu, bilginin paylaşılmasıdır. Organizasyon içinde ne olup bittiğini bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bilgi paylaşımına izin veren bir bilgi sisteminin tasarımı ve uygulanması gerekmektedir (Koçel, 2001:327).

Bilgi, iş akışı, verimlilik, dışsal çevre, rekabet ve firma stratejileri hakkında verileri içermektedir. Bilgiye erişim, bireylere organizasyon uygulamaları içinde rollerini anlamalarını ve büyük resmi görmelerini sağlamaktadır (Spreitzer, 1996: 488).

Bireyler, örgüt içinde bilgiye ve kaynaklara erişme imkanına sahip olmadıklarında kendilerini güçsüz hissederler (Brazier, 2005). Çalışanlar kendilerini güçsüz hissediyorsa, bu güçsüzlüğün algılanmasına neden olan faktörlerin ortaya çıkarılması, güçlendirme uygulamaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu durumu ortadan kaldırmak için, geliştirilen güçlendirme strateji ve taktikleri, yalnızca, çalışanlara doğrudan etkin bilginin sağlanması ile mümkün olmaktadır (Appelbaum ve Honegger, 1998).

İşgörenlerin örgüt amaçlarını benimsedikleri ve örgütsel başarıya katkıda buldukları ölçüde bağlılıkları yükselir. Örgütsel amaçların çalışanlarca benimsenmesi bilgilendirilme derecelerine bağlıdır. Bilgilendirme, işgörenleri güçlü hale getirir ve işgörenler, güçlü ve kendi alanlarında inisiyatif sahibi, yetkili olmak isterler. Özellikle de işlerini daha iyi ve daha etkin yapabilmek için gereken bilginin, yönetim tarafından sağlanması işgörenlerin iş doyumunu artırır. Güçlendirme; destekleme, gelişmek için fırsat tanınması, gerekli kaynakların tahsisi, ilgili işle birlikte yetkilendirme ve bilgi kavramlarını içermektedir (Öztürk ve Özdemir, 2003: 198-199).

Örgüt içinde kişinin bilgiye ulaşabilme imkanının olması ile karar almak için gerekli yeteneklerin gelişmesi sağlanarak, çalışanın etkin karar alması mümkün kılınır ve bunun sonucunda da güven duygusu oluşturulur.

#### **1.4.4. Yenilik**

Örgüt içinde işi gerçekleştiren kişi, o işin uzmanı konumundadır. Bu noktada, çalışanın davranışları ve kararları hakkında neyi, neden yaptığından ziyade, yaratıcı fikirler cesaretlendirilmelidir (Coleman, 1996). Örgüt içinde sağlanan bağımsızlık, yeniliğin ortaya çıkmasında önemli bir yere sahiptir. Eğer kişi, verilen görevleri nasıl tamamlayacağına ilişkin daha fazla kontrole sahip olduğunu algılayorsa, işlerinde daha fazla yaratıcı üretim gerçekleştirecektir. Güçlendirilmiş çalışanın daha fazla motive olması sağlanarak, yaratıcılığının gelişmesine katkı sağlanacaktır.

Damanpour (1991), örgütsel yenilik ile karar alma yetkisinin üst yönetimin elinde bulundurmasını ifade eden merkezileşme arasında negatif bir ilişki bulmuştur.

Merkezileşmenin tersi bir yapı gösteren personelin güçlendirilmesi, yeniliğin oluşmasını destekler nitelik göstermektedir.

Jung, Chow ve Wu (2003) çalışmalarında, güçlendirme ile örgütsel yenilik arasında negatif bir ilişki saptamışlardır. Bunu iki faktör ile açıklamışlardır. Araştırma yapılan işletmelerde çalışanlar, yüksek güç mesafesi özelliği gösteren bir kültüre sahiptirler ve karar verme, risk alma gibi güçlendirilmiş kültür özelliklerinin üst yönetim tarafından yerine getirilmesini istemektedirler. Örgüt kültürü, güçlendirme uygulamalarında çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci olarak ise, üst yönetimin özelliğinin etkili olduğunu belirtmişlerdir.

#### **1.4.5. Ortak Hedeflere Yönelme**

Örgüt kültüründe ortak değerlerin oluşturulmasında, çalışanların katılımıyla sağlanan bağlılık ile çalışanlar ortak amaçlar etrafında toplanmaktadır. Böylece kişiler elde ettikleri parasal kazançların ötesinde, örgüte katkı sağlamak ve başarılı olmak için faaliyetlerini sürdüreceklerdir (Coleman, 1996).

Örgüt amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesinde, ortak değerler yanında kişilerin, örgüt içinde bilgiye ulaşabilme imkanları da etkili olmaktadır. Çalışanların, örgütün nereye, nasıl ulaşacağı, işletmede gerçekleştirilen faaliyetler hakkında bilgi sahibi olması sağlanarak, ortak hedeflere yönlendirmek mümkün olmaktadır.

Gruplar arasında güvensizlik olması, eşitsizliğin hissedilmesi ve örgütte destekten yoksun olmak, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi engelleyici unsurlar olmaktadır (Lashley, 1995: 31).

Güçlendirilen takımlar, takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yönetilmektedir. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli ölçüde etki ederler. Bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidirler. Takımları bu öğelerle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek, işletmede kaos yaratmaktadır (Doğan, S., 2003a).

#### **1.4.6. Çalışanlara Güven Aşılama**

Çalışanlarda güvenin algılanmasında, iletişim ortamı ve bilgilerin paylaşılması önemli bir yere sahiptir. Çalışanın güveni, uygulamalar ve performans değerlendirmelerin doğruluğuna bağlıdır (Robbins ve diğ., 2002).

Örgüt içinde güvenin hakim olduğu bir kültür oluşturularak, çalışanların sorumluluk almaları cesaretlendirilmektedir (Lashley, 1995: 31). Güçlendirme uygulamaları içerisinde çalışanın katılımını sağlamak için, üst ve astlar arasında karşılıklı güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Çalışanın güçlendirme algısında, güven etkili olmaktadır. Grup içinde karşılıklı güvenin olması, işbirliğini artırmakta, ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilerek performans artışı sağlanmaktadır.

#### **1.4.7. Eğitim ve Geliştirme**

Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için, çalışanlara kendilerini geliştirme imkanı sağlayacak eğitim imkanları verilmeli ve ortamı yaratılmalıdır. Kişinin işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması, işin sonuçlandırılması ve çalışanın kendine olan güveninin artması yönünden önemlidir (Koçel, 2001: 327).

Çalışana eğitim verilmeden ve hiçbir hazırlık yapılmadan yetki ve sorumluluğun verilmesi, kişinin gelişmeyen sınırlı bir görüş açısından karar vermesine neden olacak ve büyük problemler ortaya çıkaracaktır (Pastor, 1996: 5).

Eğitim ve geliştirme için insana yapılan yatırım, maliyetlerin çok ötesinde faydalar sağlar ve uzun dönemli bir bakış açısı gerektirir. Yapılan çalışmalar sonucunda, işle ilgili etkili eğitimin, işgücü devir oranını azalttığı, yetenek, ustalık ve yeterliliği çoğalttığı, verimlilik artışı ve bireysel güçlenme sağladığı görülmüştür (Margulies ve Kleiner, 1995).

Eğitim, örgütsel değişim çabalarının başarısı için, önemli bir yere sahiptir. Eğitim sonucunda, yalnız bilgi ve anlama sağlanmakla kalmaz, aynı zamanda, duygusal ve davranışsal sonuçlar da ortaya çıkar (Kappelman ve Richards, 1996).

Yeterli eğitimin sağlanması, kişilerin karar almalarında, diğer işleriyle ilgili faaliyetleri yapmalarında, yetki ve sorumlulukların etkili bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir yeri vardır. Eğer örgütler, yeni işin gerektirdiği yeterli eğitimi sağlayamazlarsa, karar verme yetkisinin devredilmesinin bir sonucu olarak, kişinin kendisini yetersiz hissetmesi durumu ortaya çıkmaktadır (Robbins ve diğ., 2002: 429).

#### **1.4.8. Açık Bir İletişim Ortamı**

Çalışanların örgüt içinde bilgiye ulaşabilmeleri kadar bu bilgiye nasıl ulaştıkları da önemlidir. Çalışanlar tarafından doğru kararların alınması, kendilerini

geliştirmeleri ve bunun sonucunda kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için organizasyonda açık bir iletişim ortamına gereksinim vardır.

Örgüt içinde gerçekleşen iletişim sistemi, örgütün yapısını da yansıtmaktadır. Günümüzde katı, yukarıdan aşağıya emirlerin iletildiği iletişim sisteminde, aşağıdan yukarı iletişim ortamının oluşturulduğu, şikayetlerin, görüşlerin aktarıldığı katımalı yönetim uygulamalarına doğru bir geçiş yaşanmıştır. Yatay iletişimin artması, birimler arasında işbirliği ve takım çalışmasını desteklemektedir.

Örgütte, yönetimde bulunanlar iletişim ortamının oluşturulmasında büyük bir paya sahiptirler. Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, üst pozisyonda görev alanların açık bir iletişim ortamı yaratıp, astlarını desteklemelerine bağlıdır.

#### **1.4.9. Takım Çalışması**

Takım çalışması, çalışanların yeteneklerinin geliştirilerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini esas alır. Takım temelli bir örgütte, yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, performansın yönetim tarafından değil, çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, yöneticilerin kontrolden çok bir tür antrenörlük rolü üstlenmeleri söz konusudur (Ataman, 2002: 354). Takım üyeleri, tüketici ihtiyaçlarını hemen yanıtlayabilmek, anında karar verebilmek için yetkiye sahiptirler (Brower, 1995: 14).

Etkili organizasyonlar, personeli güçlendirir, örgütlerini takımlar çerçevesinde oluşturur ve bütün düzeylerde insan kapasitesini geliştirirler. Yöneticiler ve çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler ve işlerine bağlanmaları sağlanmış olur. İşgörenlerin çalışmaları, örgütün amaçlarıyla doğrudan bağlantılıdır ve bireyler işlerini etkileyebilecek kararlar verebilme imkanına sahip olduklarını hissetmektedirler (Denison ve diğ., 2004: 100).

Takım güçlendirmenin, bireysel düzeyde güçlendirmeden farkı; bireysel kavrama yerine, sosyal bir yapıyı ifade eden ortak kavramanın ortaya çıkmasıdır (Kirkman ve diğ., 2004: 177).

#### **1.4.10. Çalışma Ortamında Esneklik**

Günümüzde işler, çok daha karmaşık hale gelmiştir ve çok hızlı bir değişim söz konusudur. İşletmeler açısından, daha yüksek iş standardına ulaşmak ve daha iyi

hizmet sağlayabilmek için, çok daha esnek bir yapı oluşturmak hayati bir önem arz etmektedir. Tüketici ile birebir ilişkide bulunan çalışanın, pazarda herhangi bir değişiklik olduğunda en hızlı şekilde karar vermesi gerekmektedir (Wilkinson, 1998).

Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, onlara gerekli yeteneklerin kazandırılması, eğitimin verilerek cesaretlendirilmeleri ve iş ortamında esnek olabilmelerine bağlıdır (Cacioppe, 1998).

Güçlendirmenin varlığından söz edebilmek için, çalışanların belli kalıpların içinde sıkışmış bir şekilde hareket etmesi düşüncesi ortadan kaldırılarak, işin yapılmasında ve karar vermesinde kişiye bağımsızlık sağlanması gerekmektedir.

### **1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN FAYDALARI**

Organizasyonlar, rekabetin gerektirdiği daha düşük maliyetler, daha yüksek performans ve daha esnek olabilmek için, çalışanların performansını arttırmak amacıyla, gittikçe artan bir oranda personel güçlendirmeye yönelmektedirler. Güçlendirme uygulamaları, çalışanların doyumsuzluğunun ve engellemelerin üstesinden gelmek; düşük kaliteli çalışma, yeni alınan işgören sayısı ve devamsızlık maliyetlerinin azaltılması amacıyla yerine getirilir (Spreitzer ve Doneson, 2005).

Çalışanlar, sahip oldukları pozisyonla, işle ilgili durumlara daha yakın oldukları için üst yönetimin göremeyeceği yenilikleri önerebilir ve böylece örgütsel başarıya katkıda bulunabilirler. Güçlendirme, organizasyonel amaçlara kendilerini daha bağlı hisseden çalışanlar oluşturarak, işgücü devir oranının düşmesi ve iş tatmininin artmasını da sağlamaktadır. Güçlendirilmiş olan çalışanlar, gerçekten işlevsel olmayan kontrol sistemlerini ve karmaşıklığı azaltarak, etkinliğin artmasına neden olmaktadır (Wilkinson, 1998).

Yüksek katılımlı organizasyonların yaratılmasıyla, geleneksel bürokrasilerin zayıflatan psikolojik etkilerinin aşılması amaçlanmıştır. Güçlendirme, karar almada katılım, yeni şeyler denemek ve risk almak için çalışanlara yardım edilmesine imkan sağlamaktadır. Güçlendirme uygulamaları, bir denetçinin onayını beklemeden ortaya çıkan hizmet problemlerinin nasıl çözümleneceğinin çalışan tarafından karar verilmesine müsaade etmektedir (Spreitzer ve Doneson, 2005).

Güçlendirmenin uygulandığı bir örgütte; çalışmanın esnekliği artar, verimlilik önemli ölçüde artış gösterir, daha hızlı ve etkin kararlar üretilir, iç ve dış

tüketici tatmini sağlanır ve bilgi teknolojisinden daha iyi yararlanılması mümkün olur (Ataman, 2002: 350).

Güçlendirme, örgütsel olarak iş birimleri arasında stratejik rehberlik ve uygulama gerçekleştirilmesi; etkililik, tüketiciye odaklanma, birimler arası güven ve işbirliğinin artırılması; problem çözme ve önlemeye önem verilmesini sağlamaktadır. Bireysel açıdan bakıldığında, motivasyonun, sorumluluğun, yeteneklerin, kişisel güç ve öz-etki algılanmasının artırılması söz konusudur (Klagge, 1998).

Kirkman ve diğerleri (2004) yaptıkları araştırma ile takım güçlendirme ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Örgüt içinde takımın güçlendirmesine yönelik uygulamalar, takımların performans düzeyini artırmaktadır.

Takım çalışması, çalışanların davranışları üzerinde pozitif bir etki yaratmakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Takım içindeki güven ve sosyal desteğin çalışan tarafından algılanması bağlılık üzerinde doğrudan olumlu etkilere sahiptir (Greenberg ve diğ, 2006).

Personel güçlendirme çalışmaları ile kişiler işin sahibi haline getirilerek örgütün bir parçası olmakta ve böylece örgütsel bağlılık sağlanmaktadır.

Güçlendirilmiş çalışanların uygulayacakları yöntemleri kararlaştırabilmeleri onları örgüte bağlamaktadır. Bağlılık, kişinin örgüte üyeliğini sürdürmek istemesi ve bireyin kişiliğinin bir sürecini içerir. Güçlendirilmiş çalışanın işi üzerinde önemli bir kontrolü olduğunu hissetmesi kişinin örgüte bağlılığını artırmaktadır (Henkin ve Marchiori, 2003: 276).

Ugboro (2006) yaptığı çalışmada, kişilerin işlerine olan duygusal bağlılıkları ile güçlendirmenin bir boyutu olan anlamlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Bogler ve Somech (2004) öğretmenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Personelin güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında önemli derecede bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Martin ve Nicholls işyerinde güçlendirme üzerine geniş çaplı çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Kavramın tanımlanmasına değil benimsetilmesine çalışmışlardır.

Bir çıktı olarak örgütsel bağlılığın desteklenmesi üzerine odaklanmışlardır. Martin ve Nicholls'a göre bağlılık, işine kendini tamamıyla vermektir. Bu ifadeye göre bağlılık, itaatle karşıt anlamı olarak kullanılmaktadır (Collins, 1995).

Dewettinck, Singh ve Buyens (2003) yaptıkları çalışmada, güçlendirme ile bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren iki çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bir çalışma hastanede çalışan hemşireler üzerinde, diğer çalışma da büyük bir hizmet işletmesinde yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda teoriye destek sağlayan bulgular elde edilmiştir.

Örgüt içinde gerçekleştirilen güçlendirme çabaları, politikaların benimsenmesini sağlamakta, kişiler zorunlu oldukları için itaat etme davranışı içinde değil, benimseyerek, gönüllü olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler.

Nykodym ve diğerleri (1994) yaptıkları çalışmada, örgüt içinde çalışanların kararlara katılma türleri üzerinde durmuşlardır. Araştırmalarının sonucunda, katılım ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermişlerdir. Katılımlı yönetimin de etkili bir şekilde uygulanabilmesi için kültürün böyle bir örgütsel yapıya uygun olması gerekmektedir.

Bu yeni yaklaşım, uyma davranışı üzerine odaklanmış, hiyerarşik otorite ve sınırlı çalışanın sağduyusunun olduğu yaklaşımlardan farklılık göstermektedir. Güçlendirme ve takım çalışması, işgücü deneyimlerinden faydalanmak ve çalışanın bağlılığının sağlanmasıyla, yüksek güven ilişkileri üzerinde durmaktadır. Güçlendirme, çalışanların amaçlarına bağlılık ve üretimin artırılmasıyla geniş bir şekilde amacına ulaşmaktadır (Wilkinson, 1998).

Lopez'e göre güçlendirme için bir örgütün büyüme stratejileri içinde birleşmiş olan uzun dönemli bir bağlılık ve bir süreç olmak zorundadır. Bunlarla çalışanlar arasında bağlılık ve motivasyon oluşmaktadır. Gerçekten özerk karar verme yeteneklerine sahip olan çalışanlar, birlikte çalışabilir, karlılık üzerinde etkili olurlar. Güçlendirme süreci için zorunlu olan bağlılığı oluşturacak olan yöneticiler, açık değerlerle bu değerleri takip edecek sürdürülen davranışlar sağlamalıdır (Geroy ve diğ., 1998).

Çalışanın katılımı, çalışanın örgüte katkısının artırılması, daha büyük bir bağlılığın oluşturulması ve çalışanla iletişimin artırılması amacıyla yönetim tarafından



başlatılmış olan bir yapıyı ifade eder. Çalışanın güçlendirilmesi amacıyla örgütte katılım gerçekleştirilmektedir (Lashley, 1999: 176).

Kanter, iş sonuçları üzerinde yüksek bağlılığın, anlamlılığın algılanmasına sahip olmayla açıklamaktadır. Diğer birçok yazar da amaçların gerçekleştirilmesinde bağlılığın anlamlılık ile arasında pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu söylemişlerdir. Fakat bu ilişkiler için yapılan teorik tartışmalar yeterli değildir. Liden, güçlendirmenin örgüte bağlılığa katkısının olabildiğini söylemiştir. Bireyler karar almada serbestlik ve sorumluluk için fırsatlar sağlayan örgütlere doğru bir eğilim gösterirler. Bireyler sağlanan bu olanaklar ile örgüte bağlanmaktadır (Dewettinck ve diğ., 2003: 9-10).

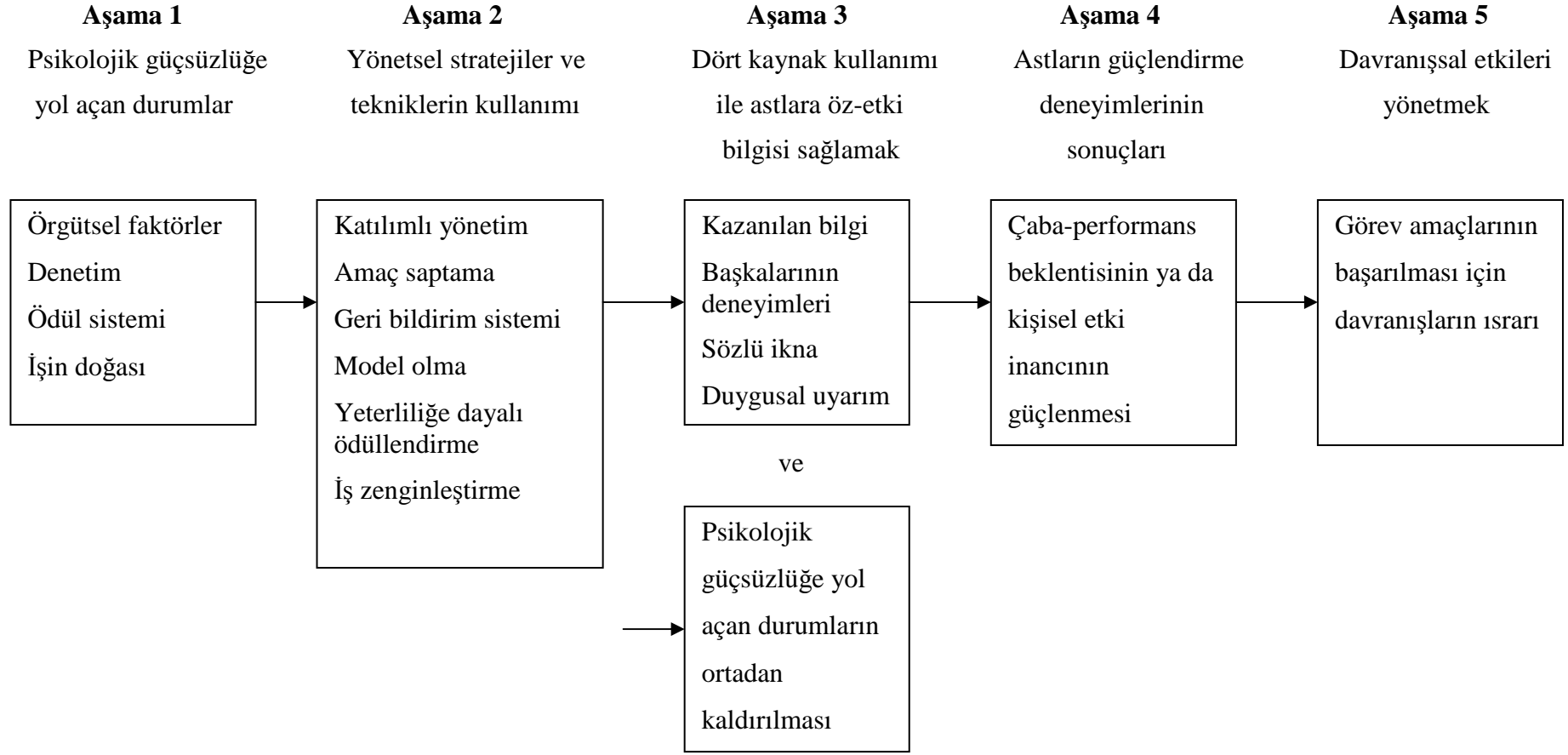
Güçlendirilmiş çalışanlar, örgütsel amaçlara daha büyük bir bağlılık oluşturarak, çalışanın performansı için daha büyük bir sorumluluk almasını, örgütün yararı için çalışmasını, yeteneklerini gerçekleştirmesini ve gelişmesini sağlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, değişimlere daha fazla uyum sağlayacaklardır (Lashley, 1995: 30).

Örgüt kültürünün paylaşılan değerlerinin yaratılmasında, güçlendirme uygulamaları ile çalışanın katılımı sağlanarak, ortak bir amaç için çalışmak mümkün olmaktadır. Kişisel olarak kendini yetenekli, değerli ve bir farklılık yaratabildiğini hisseden her çalışan, bir kültürün yaratılmasında önemli bir yere sahiptir. Kontrol sonuçlar üzerine odaklanmıştır ve çalışanların işlerini yerine getirmelerinde, nasıl yapmaları gerektiği konusunda, daha fazla serbestlik tanınmaktadır. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde, çalışanlara bir güven söz konusudur ve sağduyularıyla hareket etmeleri sağlanmaktadır (Coleman, 1996: 31).

## **1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME AŞAMALARI**

Güçlendirme, organizasyonun işleyişinde ve iş süreçlerinde değişiklik ihtiyacını da beraberinde getirir. Güçlendirilmiş bir organizasyonda, yapının, işlerin ve süreçlerin aynen korunması mümkün değildir. Yetki ve sorumluluğun örgüt tabanına yayılması, ancak hiyerarşi, yapı ve süreçlerde değişikliklerle mümkün olmaktadır (Coşkun, 2002: 224).

Güçlendirme, siyah ya da beyaz değildir: tamamen güçlendirilmiş organizasyon ve tamamıyla güçsüz bir örgüt yoktur. Çoğu örgütte güçlendirmenin bir derecesi mevcuttur (Johnson ve Redmond, 1998:6).



**Şekil 2.** Güçlendirme sürecinin beş aşaması

**Kaynak:** Conger J.A., Kanungo, R. N.(1988). The empowerment Process: integrating theory and practise, *Academy of Management Review*, Cilt 13, Sayı 3, s.475.

**Tablo 1. 1.** Güçsüzlüğe neden olan faktörler

<b>Örgütsel Faktörler</b>	Örgütsel değişim/geçişler Rekabetçi baskılar Kişisel olmayan bürokratik iklim Zayıf iletişim/şebeke tarzı sistemler Örgütsel kaynakların merkezileşmesinin yüksek olması
<b>Denetim Stili</b>	Otoriter yönetim (yüksek kontrol) Olumsuz yaklaşım (başarısızlığın üzerinde duran) Hareket/sonuçların nedensel bağının olmaması
<b>Ödül Sistemleri</b>	Keyfi bir ödüllendirme sisteminin olması Ödüllerin değerinin düşük güdülemeye neden olması Yeterliliğe dayanmayan ödüller Yenilikçilik temelli olmayan ödüllendirmeler
<b>İş Tasarımı</b>	Rol belirsizliği Eğitim ve teknik desteğin olmayışı Gerçekçi olmayan amaçlar Düşük görev çeşitliliği İş performansında doğrudan bir etkiye sahip olan kararlar, toplantılar ve kararlara katılımın sınırlandırılması Gerekli kaynakların sağlanamaması İşin rutin ve kurallara bağlı olması İlerleme fırsatlarının düşük olması Üst yönetim ile sınırlı bağlantı

**Kaynak:** Conger J.A., Kanungo, R. N.(1988). The empowerment Process: integrating theory and practise, *Academy of Management Review*, Cilt 13, Sayı 3, s.477.

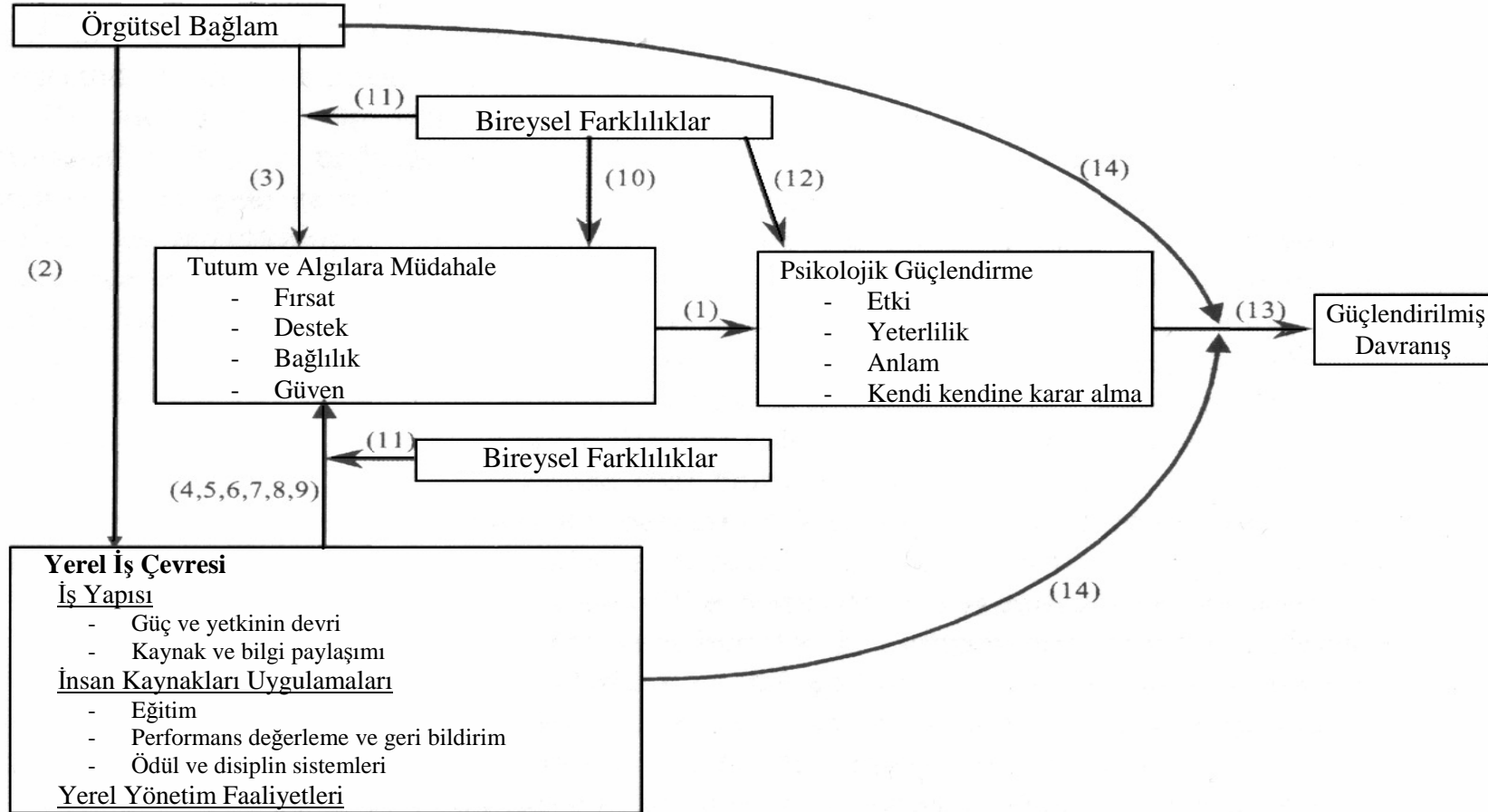
Conger ve Kanungo (1988)'nin geliştirdikleri model, Şekil 1.2'de görülmektedir. Modelin birinci aşamasında, güçsüzlüğe neden olan durumlar belirtilmektedir. Bu durumları, örgütsel faktörler, denetim stili, ödül sistemleri ve iş tasarımı olarak dört grupta incelemişlerdir. Tablo 1'de bu faktörler yer almaktadır.

Modelin ikinci aşamasında, yönetimin güçlendirme uygulamaları yer almaktadır. Yönetim güçlendirmeyi gerçekleştirmek amacıyla, gerekli teknik, dil ve

sosyal etkileme yeteneklerinin oluşturulması için, örgüt tasarımının seçilmesi ve eğitimin uygulanması, karar almayı vurgulayan kültür ve şirket politikaları, işbirliği, yüksek performans standartları, açık iletişim ortamı ve yeteneğe göre mevki sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Liderlik ve denetim uygulamaları olarak, astlara güvenin gösterilmesi, karar almada katılım için astlara fırsatların sağlanması, bürokratik kısıtlamalar yerine özerklik sağlama ve anlamlı amaçların belirlenmesini içermektedir. Performansa dayalı ödül sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Görevler açısından, astların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için, iş çeşitliliği, kişisel ilgi, kontrol ve özerklik sağlayan, kural ve usullerin az olduğu, ilerleme olanaklarının olduğu bir yapı oluşturmak gerekmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 478).

Üçüncü aşamada, örgüt içinde kişiye karmaşık görevler ve daha fazla sorumluluk verilmesi onların etkilerini test etmek için bir fırsat olmaktadır. Başarı deneyimleri, kişinin kendini daha yetenekli hissetmesine ve bu nedenle güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. İşinde başarı göstermiş diğer çalışanların da deneyimleri etkili olmaktadır. Sözlü geri bildirim ve sosyal kanaatler yanında kişinin duyguları (stres, korku, endişe, bunalım vb.) öz-etki algılamasını şekillendirmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 479). Bu aşamada güçsüzlüğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılarak, dördüncü aşamada kişisel etki inancının güçlenmesi sağlanmakta ve son olarak beşinci aşamada bu inançların görevlerin başarılarında davranışlara yerleşmesi gerçekleştirilmektedir.

Robbins, Crino ve Fredendall (2002) bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin gözönüne alındığı, güçlendirme sürecinin bütünleşik bir modelini geliştirmişlerdir. Şekil 1. 3'de görüldüğü gibi, örgütsel ve yerel iş çevresi, kişilerin algı ve tutumlarını etkilemektedir. Fırsat, destek, bağlılık ve güven olarak dört boyutta incelenen bu faktörleri kişilerin algılaması ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif ilişkilerin olduğu belirtilmiştir. Bireysel farklılıkların tüm faktörler üzerindeki etkisi gösterilmiştir. Tüm bu ilişkiler sonucunda güçlendirilmiş davranış ortaya çıkmaktadır. Modelde, örgütsel bağlam ve yerel iş çevresi ile güçlendirilmiş davranış arasında bir ilişki kurulmuştur.



Şekil 1. 3. Güçlendirme Süreci

**Kaynak:** Robbins, T.L. Crino, M.D. Fredendall, L.D.(2002). An integrative model of the empowerment process, *Human Resource Management Review*, Cilt 12, s. 421.

## **1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASI VE UYGULAMA SORUNLARI**

Güçlendirmenin işletmelerde uygulanması çeşitli şekillerde olmaktadır. Güçlendirmenin uygulanması bir süreç gerektirmektedir. İşletmenin sahip olduğu kültür ve yapısal özellikleri, personel güçlendirmenin uygulanması sırasında sorunların oluşmasına neden olmaktadır.

### **1.7.1. Personel Güçlendirmenin Uygulanması**

Personel güçlendirme uygulamalarında göz önüne alınması gereken üç önemli boyut vardır. Birincisi örgütte çalışanlar, ikincisi yöneticiler ve son olarak da güçlendirmenin gerçekleştirileceği örgüt dikkate alınarak güçlendirme uygulamaları gerçekleştirilmelidir.

Öncelikle güçlendirilmek istenen personelin özellikleri bilinmelidir. Çok çeşitli faktörler etkili olmaktadır. Kişi daha fazla yetki ve sorumluluk almamak için güçlendirilmek istemeyebilir. Kişinin sahip olduğu yetenekler, kendine duyduğu güven güçlendirilmesinde etkilidir.

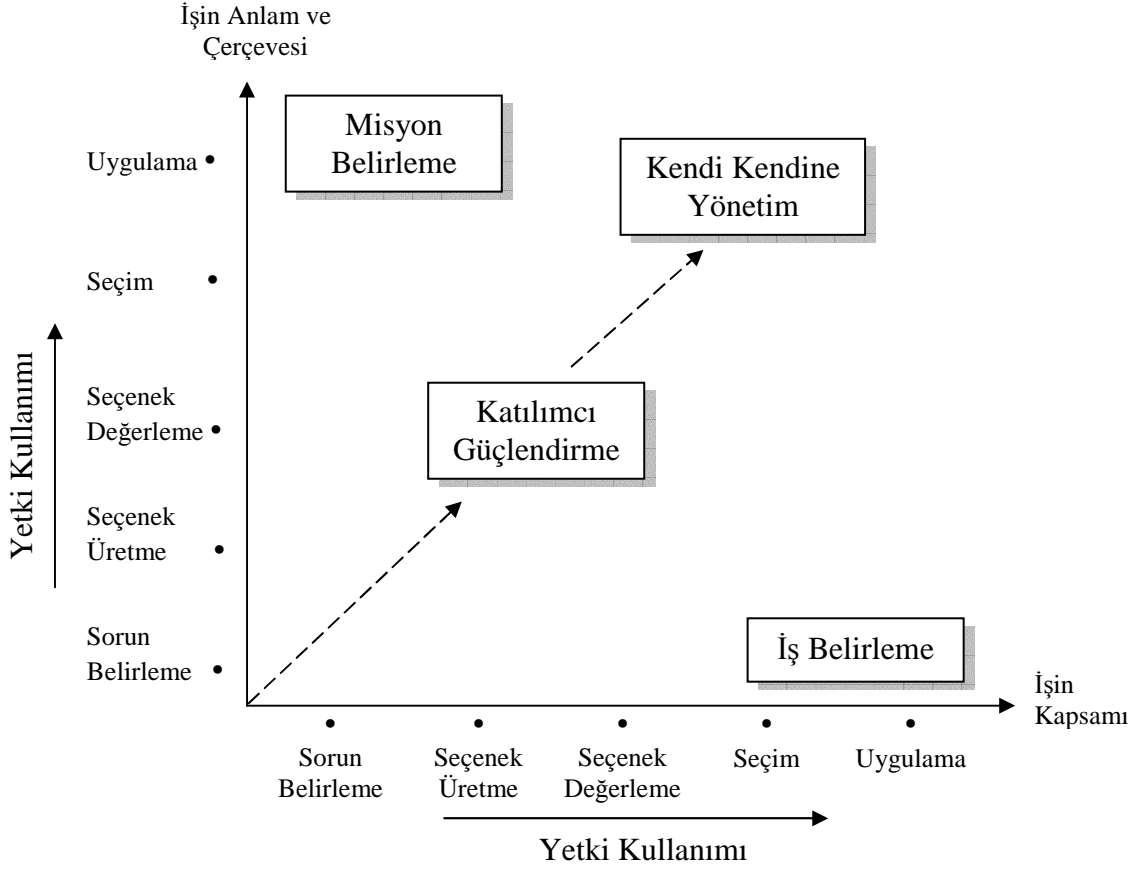
Yöneticiler, sahip oldukları yetkileri çalışanlarına vermek istemeyebilirler. Yönetici, çalışanları karar vermeleri konusunda desteklemeli, karşılıklı güven ortamı oluşturulmalı ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi için çabalanmalıdır.

Güçlendirmenin yapıldığı örgütte, açık bir iletişim ortamı, bilgi paylaşımının olması ve esnek bir çalışma ortamının bulunması uygulamaların başarısında etkili bir faktördür. Güçlendirmenin başarısı için çalışanın eğitimi büyük önem taşımaktadır. Kişilerin yeteneklerini artırmada eğitim ve geliştirme faaliyetleri için uygun ortam oluşturulmalıdır.

Güçlendirmenin temelinde, personelin yaptığı işi sahiplenmesi vardır. Organizasyonda yapılan işler iki açıdan ele alınabilir (Koçel, 2001: 325):

- İşin kapsamı; bir işin içerdiği belirli ve tarif edilebilir daha küçük davranış, görev ve faaliyetleri içerir. İşin kapsamının genişletilmesi, işi oluşturan bu görev ve faaliyetlerin arttırılması anlamına gelmektedir.

- İşin anlam ve çerçevesi; o işin neden yapıldığıyla ilgilidir. İşin anlam ve çerçevesinin genişletilmesi, misyon ve vizyona uygun yeni işlerin yapılması anlamındadır.



**Şekil 1. 4.** Güçlendirme uygulama ölçeği

**Kaynak:** Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Sekizinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001, s. 326.

Şekil 1. 4' de görüldüğü gibi merkezden uzaklaştıkça kişinin, işin anlam ve çerçevesi ile işin kapsamını belirlemesi, yani, katılımı artmakta, çalışan kendisi kararları alıp uygulayabilmektedir. Güçlendirmenin en uç noktasında, kendi kendine yönetim gerçekleştirilmektedir.

Personel güçlendirme uygulama yöntemlerinden biri, takımların güçlendirilmesidir. Kendi kendini yöneten takımlar ya da otonom çalışma grupları olarak da adlandırılmaktadır.

Otonom çalışma grupları, çevredeki acil durumlar, organizasyon ve işlerin kontrolü, düzenleme için, sorumluluğun bir gruba verildiği iş organizasyonlarının demokratik bir şekli olarak tanımlanmaktadır. Özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Margulies ve Kleiner, 1995: 12):

- görevin tümü için sorumluluk,
- grup görevleriyle ilgili çeşitli yeteneklere sahip olunması,
- çalışma yöntemleri, görev planlaması gibi kararlar üzerinde ihtiyat ve farklı görevler için üyelerin tahsis edilmesi,
- takım temelli ücretlendirme ve performansa ilişkin geribildirim.

Kendi kendini yöneten takımlar, takımı oluşturan üyeler arasında bir hiyerarşinin olmadığı ve takım üyelerinin takım içindeki rollerini, kendilerinin belirlediği bir yapıyı ifade eder. Bir sonuca ulaşabilmek için, güçlendirilmiş takım üyeleri, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendileri alırlar ve bu kararlardan dolayı ortaya çıkacak sonuçların sorumluluğuna katlanırlar (Ataman, 2002: 354).

Takımların güçlendirilmesini başarıyla uygulayan işletmelerden biri, İsviçre’de faaliyet gösteren Volvo Kalmar Fabrikası olmuştur. Çalışma hayatının kalitesini artırmak amacıyla, 9-15 üye arasında 25 ayrı takım oluşturulmuştur. Her bir takım otomobil üretiminin bütün bir fonksiyonel alan için tam bir sorumluluğa sahiptirler. Kendi kendine yürüyen taşıyıcıların bulunmasıyla, otomobiller, fabrikanın içinde bağımsız bir şekilde hareket etmişlerdir. Konuşmaları yapabilmek için ses düzeyi azaltılmıştır. Grupların her biri, duş ve saunası olan, rahat dinlenme alanlarının olduğu pencereci çalışma alanlarına sahiplerdir. Normal bir fabrikanın yalnızca %10 üzerinde bir maliyete sahiptir, bununla birlikte çalışanların işe bağlılığında ve iş yaşamının kalitesinde büyük artışlar meydana gelmiştir (Margulies ve Kleiner, 1995).

Mazda, personel güçlendirme uygulamaları gerçekleştirmiştir. Mazda, inisiyatif kullanabilecek, takımın bir parçası olarak çalışabilecek, sağduyu ve çok boyutlu yetenek gerektiren bir çevreyle başedebilecek kişileri işe almışlardır. (Collins, 1995)



Personel güçlendirme uygulamalarında biri de, öneri metodudur. Üç yıllık bir dönemde British Gas işgörenlerinden 11.000 öneri alınmıştır. Bu önerilerin yaklaşık %10'u uygulamaya konmuş ve £10 milyon katma değer elde edilmiştir. British Gas'da öneri sunma esnasında, tüm işgörelere maksimum £15'lik bir ödüle sahip karalama kartı verilmektedir. Bu teşvik sistemi, insanların yönetime katılmasının sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Katma değeri artıran ve işletme hedefleriyle uygun olan bu önerilerin uygulandığı ilk yılda katlanılan maliyetler çıkarıldıktan sonra, kalan katma değerin %10'u işgörelere ödül olarak verilmektedir. Ödüller bir bütün olarak işletme birimine uygulandığında, maksimum ödül %10'un üzerine veya £2500'e kadar yükselmektedir.

### 1.7.2. Personel Güçlendirmede Uygulama Sorunları

Güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde, örgütten kaynaklanan olumsuzluklar şu şekilde ifade edilebilir (Klagge, 1998):

- Örgütsel değişimin gereklerinin tamamlanması için, önemli çaba gerekir.
- Eğitim için, önemli yatırımlar gerekir.
- Yönetim ve çalışanlar, tüm üyeler için yeni yeteneklerin sağlanması gerekir.
- Yönetim ve çalışanlar için, yeni güç yapısını oluşturmak ve geliştirmek gerekir.

Yönetimden kaynaklanan olumsuzluklar şu şekildedir:

- Kontrolün kaybedileceği korkusu
- Çalışan ve yöneticilerin ilişkilerinde güç dengesinin değişmesi
- Orta yönetim pozisyonlarının çıkarılması
- Yönetimin alışık olduğu itaat modelinde büyük değişim

Yöneticilerin kontrol etme yerine, koçluk davranışı içine girmeleri her zaman kolay olmamaktadır. Yönetici ile çalışan arasında güven ortamının yaratılması önem arz etmekte ancak bu şekilde üstün yetkilerini devretmesi, çalışanları karar almada desteklemesi mümkün olmaktadır.

### 1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Güçlendirmeye yönelik çeşitli eleştiriler yapılmaktadır. Her organizasyon için uygun bir yöntem olmadığı üzerinde durulmaktadır. Uygulamalarda yöneticilere

getirilen eleştiriler, isteksiz olarak güçlendirme uygulamalarını başlatmaları ve çalışanlara sınırlı bir katılım imkanı sağlamaları yönündedir.

Koch ve Godden (1997) güçlendirmenin uygulanamayacağını söylemektedirler. Güçlendirme, güçlü liderlikle uyumlu olmayan ve organizasyonun kontrol edilmesinde etkiyi azaltan bir yöntem olmaktadır. Araştırmalarında sadece küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanabileceğini, etkin bir iletişim sisteminin ve takım halinde çalışmanın mümkün olabileceğini vurgulamışlardır.

Foster-Fishman ve Keys (1995) ve Jung, Chow ve Wu (2003) yaptıkları çalışmalarda, güçlendirmenin uygulanabilmesi için, uygun bir örgüt kültürünün olması gerektiğini aksi halde uygulamaların başarısızlıkla sonuçlanacağı üzerinde durmaktadırlar. Kişilerin sahip oldukları kültür sonucunda, yetki ve sorumluluk almak istemeyebilirler, üst yönetim de kontrolü elinden bırakmak istemeyebilir. Çalışan güçlendirme uygulamalarının, her organizasyon için uygun bir yaklaşım olmadığını vurgulamışlardır.

Rothstein (1995)'ın araştırma yaptığı işletmede, düşen satışlarla ilgili olarak bir takım oluşturulmuştur. Takımlara yeterli desteğin sağlanmaması, karar almada yetkilerin sınırlarının açıkça belirtilmemesi, güçlendirme hakkında çalışanların bilgi sahibi olmamaları sonucunda uygulamalar başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Yazar, personel güçlendirme uygulamalarının işlemeyeceğini söylemektedir.

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

## 2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

İnsanlar, yaşamlarının çoğunu örgütler içinde geçirmektedirler. Kişilerin üyesi buldukları örgütler ile bir etkileşim söz konusudur. Günümüzde örgütler, uygarlığın bir ölçütü olarak görülmektedir.

Her toplum ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refahını arttırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir. İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Örgüt, insanlardan ve onların eşgüdümlemiş eylemlerinden oluşur (Terzi, 2000: 1).

Örgüt kavramı, birçok bilim dalına konu olmuş ve farklı bilim adamları tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Psikoloji bilimi örgütü, birden fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan, karmaşık bir sosyal sistem<sup>1</sup> olarak tanımlarken; sosyolojik açıdan örgütler, küçük toplumlar olarak tanımlanmıştır. Örgütler toplumun bir parçasını oluşturmaktadır. Antropoloji ise örgütleri, belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olan bilişsel süreçlere sahip sistemler olarak tanımlar (Bakan ve diğ., 2004: 6). İnsan ilişkilerinin öneminin anlaşılmasıyla, örgütler sosyal sistemler olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Koçel (2001)'e göre örgüt, bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. Örgütü, iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkündür.

Örgütler, bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen hammadde, makine, insan gibi üretim araçlarının uygun bir bileşiminden oluşmuş bir yapıdır (Eren, 2000a).

Örgüt, ortak çaba harcayarak bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan birey ve gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıdır (Akat ve diğ., 1999: s.165).

---

<sup>1</sup> aile, ordu, millet, devlet, okul, işletme, arkadaş grubu gibi biçimsel olarak kurulsun veya biçimsel olmayan şekilde kendiliğinden oluşsun, insan gruplarının meydana getirdiği sistemlerdir.

Örgüt, üretim için gerekli olan maddesel ve maddesel olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu ortaya çıkan yapı ya da iskelet olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 1998: 201).

Barnard'a göre örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemidir (Efil, 2004:159).

Örgüt kavramı, farklı bilim dalları tarafından farklı açılardan ele alınıp incelenmiştir. Örgüte kültürel açıdan yaklaşıldığında bir örgüt, üyeler tarafından sosyal olarak oluşturulan paylaşılan bir anlamlar sistemi olarak tanımlanmakta, yönetimin temel görevi de bir bakıma bu anlamların yönetimi olarak görülmektedir. Örgüt içindeki bireylerin, örgütte gerçekleştirdikleri her türlü iş ve eylemleri, rutin biçimde, kendiliğinden, bilinçli ya da bilinçsizce paylaştıkları bir takım anlamlar üzerine kurarak gerçekleştirdikleri kabul edilmektedir (Şişman, 1994: 39).

## **2.2. KÜLTÜR KAVRAMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ**

Kültür, çok geniş bir kavramı ifade etmesinden dolayı, kesin sınırlarla çerçevelenip bir tanım yapılmamıştır. Farklı bakış açılarıyla, çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.

### **2.2.1. Kültür Kavramı ve Kapsamı**

Kültür insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamına alır. İnsanların tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer parçasıdır. Kültür, insan topluluklarının tarihi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir (Berberoğlu, 1990: 153).

Taylor, kültürü, “bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk, örf, adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütün” olarak tanımlamaktadır (Köse ve diğ., 2001: 221).

Usal (1998) kültürü, “kuşaktan kuşağa aktarılan, toplumdan bireye kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insan tarafından oluşturulmuş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelmiş bir çevre” olarak tanımlamaktadır (Usal, 1998: 106).

Schein (1990) kültürü, grubun dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince

öğrendiği şeyler olarak tanımlamaktadır. Böyle bir öğrenme, kesintisiz davranışsal, anlayışsal ve duygusal bir süreçtir.

Berberoğlu (1990) kültür kavramını, bir toplumda, grup ya da organizasyonda, paylaşılan düşünce, tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak ifade etmektedir.

Kişiler davranışlarının sonuçlarını görebilirler fakat sıklıkla çeşitli davranışlarının altında yatan kesin nedeni bilemezler. Kültür gruptaki üyelerin davranışlarına rehberlik ederek ve zorunda bırakarak onları grup içinde tutmaktadır (Schein, 2004: 8)

Kültür deneyimlerden örnek alarak öğrenmenin oluşturulması ve problemlerin çözümünde ortaya çıkar (Gregory, 1983, O'Neill ve diğ., 2001'den alıntı).

Kültür, öğrenilir, kişinin genlerinden değil, sosyal çevresinden gelmektedir. Sosyal bilimler arasında tartışılan sorunlardan birini oluşturan, kişilik ve kültür arasında ve kültür ve insan doğası arasında bulunan sınırlar, tam olmasına rağmen, kültür bireyin kişiliğinden ve insan doğasından ayrılmaktadır. Şekil 2.1'de bu yapılanma görülmektedir (Hofstede, 1997: 5).



**Şekil 2. 1.** İnsanı Etkileyen Üç Düzey

Bütün insanlarda olan insan doğası, genel bir yapı göstermektedir ve kişinin genleriyle aktarılmaktadır. İnsanın sahip olduğu bu özellikler kültür tarafından değiştirilmektedir (Hofstede, 1997: 5).

Bir bireyin kişiliği, diğer insanlarla paylaşamayacağı akılsal programların benzersiz bir setini oluşturmaktadır. Bu özellikler kısmen öğrenerek, kısmen de kalıtsal yollarla aktarılmaktadır. Öğrenme, eşsiz kişilik deneyimleri kadar toplumun etkisiyle değişme anlamında kullanılmaktadır (Hofstede, 1997: 6).

Kültür, doğrudan insanların davranışları ve kişiliği üzerinde etkili olan bir kurumdur. Kişilik-kültür ilişkisinde genellikle aktif olan unsurun kültür olduğu üzerinde pek çok yazar hem fıkirdir. Kişilik yapıyla alakalı olduğu kadar, kültür tarafından da önemli oranda etkilenip şekillendirilebilir (Çağlar, 2001: 132).

### 2.2.2. Kültürün Özellikleri

Kültürün ifade edilmesinde kullanılan ortak özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Şişman, 2002:13-14):

- Kültür bir insan grubu tarafından ortaklaşa olarak üretilir ve aktarılır. Sosyal bir örgütten söz etmek, belirli bir insan grubundan söz etmek demektir. Zira sosyal yönden kültür, bir insan grubuna bağlı olarak söz edilebilecek bir fenomendir. Bir insan grubu olmadan ortak bir kültürden de söz edilemez. Sosyal kültür, bir kuşaktan diğer kuşağa değişik yollarla aktarılarak sürdürülür.
- Kültürün tarihsel bir arka planı vardır. Kültür, zaman içinde oluşmaktadır. Dolayısıyla kültürün oluşabilmesi için belirli bir zaman dilimine ihtiyaç vardır. Kültürün oluşabilmesi, belirli bir insan grubunun belirli bir süre birlikteliğine ve ortak yaşamına bağlıdır. Bir kültürün tam olarak çözümlenebilmesi, onun tarihsel arka planını incelemeyi gerektirir.
- Kültür dinamiktir ve zamanla değişebilir. Kültür, durağan bir özelliğe sahip değildir. Kültürün üyeleri, kültürü bir yandan öğrenirken bir yandan da kültür değişerek ve yeniden yorumlanarak sürekli yeniden üretilir ve sonrakilere aktarılır.
- Kültür, eylemleri gerçekleştirmenin yolunu gösterir. Kültür, aynı zamanda normatif bir sistem olarak onu üreten ve paylaşan insan gruplarının davranışlarını düzenler, eylemlerini belirler, temel yaşam sorunlarının çözüm biçimini gösterir.
- Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Kültür, paylaşılan değer, inanç, norm ve davranış örüntüleri olarak büyük ölçüde sembollerden oluşan ve

semboller (dil, efsane, mit, ideoloji) yoluyla öğrenilen ve aktarılan bir sistemdir. Kültürün üyesi olan insanlar, yaşamlarını söz konusu sembollere göre düzenler.

- Kültür, öğrenilir ve paylaşılır. Bir kültürün üyesi olarak dünyaya gelen ya da bir kültürün üyesi haline getirilen insanlar, o kültürü gözlem, dinleme, konuşma, etkileşimde bulunma, taklit etme gibi yollarla ve deneyimlerle daha önce onu üretenlerden öğrenirler ve kültürü paylaşırlar.
- Kültür, kendisini oluşturan öğelerle bir bütündür. Kültürün bir takım öğelere ayrıştırılarak çözümlenmesi, işlevsel değildir. Çünkü kültür, karmaşık bir bütündür. Onu oluşturan öğeler de karşılıklı bir etkileşim içindedir. Dolayısıyla kültürün bir öğesinde meydana gelebilecek bazı değişimler diğer değişimleri gündeme getirir.
- Kültür uyum sağlayıcı bir mekanizmadır. Kültür, insanların içinde yer aldıkları sosyal çevre (diğer insanlar) ve fiziki çevreyle (doğa) ilişkilerini düzenleyici bir mekanizmadır.

### **2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI**

Kültür, toplumdan topluma farklılıklar göstermektedir. Hatta bir ülke içinde değişik kültürel özelliklerin yer aldığını görmek mümkündür. Örgütlerde toplumun bir parçası olarak, genel kültürel yapıdan etkilenecek şekilde şekillenmektedir.

Bilimsel yazın incelendiğinde 1990'lı yıllardan itibaren yapılan kuramsal ve ampirik ilk çalışmaların örgüt kültürünün tanımlanmasına, ölçülmesine ve örgütlerin kültürel özelliklerinin belirlenmesine; diğer bir kısım çalışmaların ise ulusal kültür-örgüt kültürü ilişkisini ortaya çıkarmaya yönelik olduğu görülmektedir. Nitekim, ulusal kültür-örgüt kültürü etkileşimini inceleyen araştırmalar, varsayıldığı üzere, ulusal kültürün örgüt kültürünün belirleyicisi olduğunu göstermektedir. 1990'lı yılların ikinci yarısından sonra yapılan çalışmaların çoğunluğunda ise ulusal kültür ile yönetim davranışı (ya da yönetim uygulamaları), örgütsel davranış ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı görülmektedir (Uyguç, 2003: 427).

Bir organizasyonda insan ile ilgili her şey kültür olarak nitelenir. Organizasyonların üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması zorunludur. Yönetimsel politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum



ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturur. Örgütün her üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün, örgüt kültürü olarak ifade edilmektedir (Berberoğlu, 1990: 155).

Örgüt kültürü, organizasyonel yaşam hakkında alışkanlıklar, gelenekler ve paylaşılan değerler ile ilgili olarak öznel ve nesnel boyutların bir birleşimidir (Bowditch ve Buono, 1997: 291)

Sabuncuoğlu (2001) örgüt kültürünü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlamaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler, kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır.

Örgütsel kültür, üyelerin davranışlarını yönlendiren, bir organizasyon içinde paylaşılan hareketler, değerler ve inançların bir sistemidir. Bir organizasyonda iyi ya da kötü, normal ya da normal olmayan hakkında bireylerin hislerini bilinçaltında toplar (Chu, 2003:506).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Eren, 2000:391).

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanları yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifadeyle, örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Dinçer, 1998: 208).

Her insanın kendisine has bir takım özellikleri olduğu gibi bir arada yaşayan insanlar da zamanla kendilerine has bir hayat biçimi ve ürünler oluştururlar. Dolayısıyla ekonomik ve sosyal sistemin bir parçası olan örgütlerin kendisine has yaşam biçimi ve ürünleri, örgütlerin kültürünü oluşturur (Köse ve diğ., 2001: 221). Her organizasyonun örgüt kültürü, farklı özellikleri yansıtır. Bu farklılığın temel kaynağı, amaç ve gereksinmelerin başka başka oluşudur. Buna karşılık genel kültür özelliklerinden gelen gelenek, değer, inanış ve alışkanlıklar örgütlerin bulunduğu ulusal kültür içinde benzerlikler göstermektedir (Berberoğlu, 1990: 155).

Örgütsel kültür, bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler, varsayımlar ve inançlardan daha derin bir anlam taşımaktadır. Bu değerler, davranışlar, varsayımlar ve inançlar örgüte yansıtılmıştır (Irani, Beskese ve Love, 2004: 644).

Örgüt kültürü, bir dizi sembol, tören ve mitem oluşur. Bütün bunlar o kuruluşun, inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır. Bu alışkanlıklar, normalde soyut kalabilecek fikirleri somut hale, yeni bir eleman için anlam ve etkisi olan, canlı bir bünyeye dönüştürür (Çağlar, 2001: 130).

Örgüt kültürü hakkında çok sayıda tanım var olmakla birlikte kavramı genellikle kuşatan anlam, üyelerin davranışını etkileyen, paylaşılan, inanç ve değer seti şeklinde ki soyut unsurlarla, sembol şeklinde ifade edilen (dil, tören, hikaye, kıyafet, gelenek, vb.) ve örgüt içinde doğrudan gözlenebilen unsurların bileşkesinden ortaya çıkar. Bu açıklamaların ışığı altında bütüncül bir bakış açısıyla örgüt kültürü; bir grup insan tarafından paylaşılan, soyut (inanç, norm ve değerler) unsurlarla, bu soyut unsurları taşıyan, daha görünür yüzeydeki somut sembollerin ve uygulamaların (hikaye, gelenek, dil, merasim, kıyafet vb.) bir bütünün, paylaşılmış bir olgu olarak tanımlanabilir (Halis, 2001: 111).

Bir örgütün inançları, tutumları ve değerleri örgüt içi unsurlara, örgütün içinde bulunduğu dış çevrenin özelliklerine ve örgütün tarihine bağlı olarak gelişir. Örgütün kurucuları, liderleri, örgütün yaşı, yapılan iş ve örgüt üyelerinin özellikleri iç çevre faktörleridir. Örgütün içinde bulunduğu sektörel ve toplumsal özellikler ise dış çevre faktörleri olarak kültürel yapıyı etkiler. İç ve dış faktörler aynı zamanda, örgütlerin kültürel özellikler açısından birbirleriyle olan benzerliklerini ve farklılıklarını açıklar (Erdem ve İşbaşı, 2001: 35).

Örgüt kültürü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünüdür. Bu tanımlama kültürün iki temel fonksiyonunu saptamaktadır. İç çevrede bağlılık yaratmak ve dış çevreye grubun uyumunu sağlamak (Akat ve diğ., 1999: 320-321).

İç bağlılığı kolaylaştırmak için kültür;

- Organizasyon üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlar,
- Kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirtir,
- Güç ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemi ve
- Tüm organizasyonel olaylara bir anlam veren işletmenin ideolojisini kapsar.

Dış çevreye uyum sağlama konusunda kültür;

- İşletmenin misyonunu ve stratejisini,
- Organizasyonun amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlar.

Bir kültürün içsel uyumluluğunun derecesi ve kuvveti grubun istikrarının, grubun var olduğu sürenin uzunluğunun, grubun öğrenme deneyimlerinin yoğunluğunun, öğrenmenin yer aldığı mekanizmanın ve grubun kurucuları ile liderlerinin sahip olduğu varsayımların kuvveti ve açıklığının bir fonksiyonudur (Schein, 1990).

Her organizasyon bir kimliğe yani bir örgüt kültürüne sahiptir. Farklı organizasyonların örgüt kültürleri arasında benzerlikler ve farklılıklar olabilir. Örgüt kültürleri arasındaki benzerlikler, aynı toplum kültürünün birer parçası olmalarından; farklılıklar, organizasyonların kendine ait amaçlar ve faaliyet yapısından kaynaklanır (Berberoğlu, 1998, s.32).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma başlatan onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2000b:391).

Başarılı örgütlerin, gelecekte nasıl bir vizyon belirledikleri, örgütsel ve stratejik amaçların tanımlanması doğrudan ve açık bir şekilde yapılmıştır. Örgütün misyonunda bir değişiklik olduğunda, örgütsel kültür yönünde de değişiklik meydana gelmektedir (Denison ve diğ., 2004, 100).

Örgüt içindeki kültür, değişimin kabul edilmesine olanak sağlayan ya da değişimin istenmediği bir ortam olabilir. Değişime açık bir kültürde işletmede

çalışanlar, yaratıcılığa katkıda bulduklarına ve yeniliğin oluşmasında sorumlulukları olduğuna inanırlar (Chu, 2003: 506).

Aksine değişime kapalı bir örgüt kültürü varsa, mevcut duruma bir bağlılık söz konusu olmaktadır. Böyle organizasyonlarda değişime direnç yüksek düzeyde görülmektedir yani çalışanlar mevcut yapının değiştirilmesini istemeyecekler ve yeni bir yönetim sistemi uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılacaktır.

## 2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir; (Eren, 2000a: 88-89; Akat ve diğ.,1999: 322-323)

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve gelişmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini paylaşarak aktarmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değer olarak yer alır.
- Örgütsel kültür düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. Kültür uzun ve sürekli bir sürecin sonucudur, kökleri geçmiştir ve geleceğe uzanır.
- Her organizasyonun kültürü onu diğer organizasyonlardan ayıran özgün kimliğini ifade eder.
- Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Fakat durağan bir olgu değildir. Değişen ekolojik, sosyal, psikolojik koşullara uyum sağlamak zorundadır.

Sonuçta denebilir ki, bir örgütün kendisinin görünmeyen bir niteliği, bir sili karakteri ve isleri yapma yolu vardır. Bu yol, formal sistemin düzenlemelerinden daha güçlü bir olgudur. Bu nedenle bir örgütün ruhunu anlamak için, örgüt kültürü kelimesinin altında nelerin yattığına bakmak gerekir (Halis, 2001: 112).

## 2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt içindeki kültürün yapılanması ve önem dereceleri, farklılıklar gösterir. Örgütlerde kültürel açıdan temel birtakım unsurlar yer almaktadır. Burada örgüt kültürünün unsurları değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, dil, hikayeler, kahramanlar, seremoni ve slogan olarak ele alınmıştır.

### 2.5.1. Değerler

Değerler, üyelerin günlük faaliyetlerinde kabul edilebilir davranışlar olarak rehberlik ve onlar için ortak talimatlar sağlar (Bowditch ve Buono, 1997: 292)

İyi kötü ayırımına temellik ederek, alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlar. Yapılan birçok ampirik araştırma ile değerlerin bireysel ve organizasyonel başarı üzerinde etkisi ortaya konmuştur. Örneğin iş gereklerinin ve örgüt değerlerinin doğru biçimde anlaşılması, kişilerin işlerine uyumunu, işlerden tatmin düzeyini, örgüte olan bağlılığı, örgütsel katılım ve birliği artırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001).

Örgütün sahip olduğu bu değerler sistemleri işgörenlerin örgüte bağlanmasını, üretiminin ve yönetiminin nitelikli ve başarılı olmasını , işgörenin daha fedakarlıkla işine yönelmesini sağlar (Köse ve diğ., 2001).

Çalışanlarla ilgili olarak örgüt kültürünün ortaya koyduğu değerler, bireyin organizasyonla bütünleşme boyutlarını belirler. Bireyler organizasyonun bir parçası olarak düşünüldüğünde, yöneticilerle iletişim daha güçlüdür. Yönetimin çalışanlara yakınlığı, iyi yönlendirilebilirse etkin bir motivasyon aracıdır. Öte yandan, bireyler, yalnızca organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik araçlar olarak algılandığında, birey organizasyon bütünleşmesinin kolay sağlanamayacağı açıktır (Berberoğlu, 1990: 157).

### 2.5.2. Varsayımlar

Varsayımlar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerinin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelere. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden temel farkı, varsayımların bir kültürel biçim içinde, başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen

egemenliğidir. Dolayısıyla varsayımlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar (Bakan ve diğ., 2004: 45).

Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler. Bu nedenle varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirirler. Dolayısıyla, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluştururlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

### **2.5.3. Normlar**

Bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen kural, standart ve fikirlere norm denilmektedir. Normlar ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları ile korunmaktadır (Ataman, 2001: 507).

Normlar, bir grup içinde var olan değerler için standartlardır. Bir durum karşısında normlar, etik doğrulara ait olup mutlaklardır (Hofstede, 1997: 9).

Normlar, belirli bir durumla ilgili olarak, insanların ne yapması ya da yapmaması, ne söylemesi ya da söylememesi gerektiğini gösteren kurallardır. Normlar, kaynağını değerlerden almakta, değerlere göre biçimlenmektedir. Değerlere göre normlar daha somut öğelerdir. Dolayısıyla normlar, gündelik yaşamda insanların her türlü eylem ve faaliyetlerine yol göstermekte, tercihlerini belirlemektedir (Şişman, 2002: 4).

### **2.5.4. İnançlar**

İnançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak tanımlanabilir. İnançlar, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin sürekli bir organizasyonu olarak ele alınabilir. Toplumu oluşturan bireyler arasındaki inançların benzerliği ölçüsünde, yaygın ve güçlü bir kültür ortaya çıkmaktadır (Unutkan, 1995: 9).

Bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar, işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve organizasyonel ilişkileri etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 2001).

Kişisel inançlar ve toplumda kazanılan kültür örgüte de yansıtılır. Kişileri yönlendirebilmek için bunların çok iyi bilinmesi gerekir. Çok uluslu şirketlerde çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak ve başarılı bir yönetim için her toplumun inançlarının araştırılması ve tanımlanması gerekir.

İnançlar, işletmenin stratejisi ile uyum içinde olmalıdırlar. Aksi halde, işletme stratejik başarı elde etmede zorluklarla karşılaşacaktır. Başarının sağlanması durumunda, bu uygulamaları takip etmek için yeni üyeleri cesaretlendirerek grup üyelerine davranış kalıpları sunmaktadır (Kotter ve Heskett, 1992: 5).

### **2.5.5. Semboller ve Dil**

Semboller örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır (Akat ve diğ., 1999: 323). Semboller, organizasyonlar için anlam ifade eden şeylerdir ve örgüt kültürünün önemli göstergeleridir. Sözcükler, şekiller, giysiler ve organizasyon üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey birer semboldür (Berberoğlu, 1990: 158).

Semboller üyelerin rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanını artırmaya, üyelerin birbirlerini tanımalarını, yakınlaşmalarını ve dayanışmalarını güçlendirir (Eren, 2000).

Dil, kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Bu temel eleman, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Çağlar, 2001: 131).

Anlamaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi olarak tanımlanan dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder (Ataman, 2001). Eğer grubun üyeleri birbirlerini anlamıyorsa ve iletişim kuramıyorlarsa orada bir grup tanımlaması yapmak mümkün olmayacaktır (Schein, 2004: 112).

Bir örgüt dili içindeki egemen bazı mecaz ve benzetmeler, bireylerin diğer bireylere, olaylara, eylemlere ve dünyaya bakışlarında tutumlarını bilinçsizce ve derinden etkilemektedir (Şişman, 1994: 69). Ortak bir dil, paylaşılan deneyimleri toplayarak grubun algılarının daha fazla artırılmasını ve onlara güven sağlar (Schein, 2004: 73).

Dil, insanların birbirleriyle iletişim kurmasına olanak sağlamanın ötesinde etkilere sahip bir kültür ögesidir. Bir toplumun dili, o toplumun üyelerinin dikkatlerini diğer toplumlardan farklı objeler üzerinde yoğunlaştırmasına neden olur. Toplamların yaşam biçimlerinin de ayırt edilmesini sağlayan bir unsur olmaktadır (Aydemir ve Demirci, 2006: 36).

### 2.5.6. Hikayeler ve Kahramanlar

Hikaye geçmişte örgütte yaşanmış gerçek olaylara dayanır, yeri ve zamanı geldikçe tekrarlanır ve üyeler tarafından benimsenerek paylaşılır. Kahramanları başarıya götüren davranışlar ve bu davranışın altındaki değerler, inanışlar, alışkanlıklar, sosyal ve ahlaksal normlar ortaya konularak özellikle yeni üyelere davranışlarında rehber edinecekleri örgüt kültürü aşılabilir olur (Eren, 2000).

Örgüte yeni katılan üyelere, örgüte ait hikayeler ve kahramanlar anlatılarak, bireylerin bütünleşmeleri sağlanmaktadır. Hikayeler, üyeler arasında ortak bir anlama sağlayarak, organizasyonun temel değerlerini canlı tutarlar (Daft, 2001:317).

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olabilir (Şişman, 1994). Deal ve Kennedy, örgütsel kahramanların, örgüt üyeleri için örnek olma, performans ölçütlerini gösterme, örgütü dış çevreye karşı temsil etme ve örgüt üyelerini güdüleme gibi önemli bazı işlevleri yerine getirebileceğini belirtmişlerdir (Bakan ve diğ., 2004: 44).

### 2.5.7. Seremoni ve Slogan

Seremoniler belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş hareketler şeklinde açıklanabilir (Ataman, 2001). Kişilere ödüller verilerek diğer grup üyelerine de örnek olması sağlanır.

Kontz ve Wehrich'e göre slogan, bir örgütün bir değerini, bir amacını, bir inancını ya da normunu başarı ile ifade eden kimse, satır veya cümledir. Slogan, kültürün benimsendiği, üyelerin bunu her zaman ve gerektiği her yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini etrafa, özellikle de rakiplere veren bir araçtır (Eren, 2000).

## 2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE YARARLARI

Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri, çağımızda en önemli faktör haline gelen insan ögesini etkili bir şekilde yönlendirebilmeleriyle mümkün olmaktadır. Kişilerin örgüt amaçları için çalışmalarında örgüt kültürü büyük bir önem arz etmektedir.



### 2.6.1. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgütler, günümüzün global dünyasında, rekabetin her geçen gün arttığı bir ortamda başarılı olmak durumundadırlar. Rekabet gücünü sağlamada, daha önceleri örgüt yapısı, stratejiler ve teknoloji gibi unsurlar önemli görülürken 1970'li yıllardan sonra insan unsuru ön plana çıkmıştır. Çalışanların şirket amaçları doğrultusunda hareket etmesi onların örgütle bütünleşmelerine bağlıdır. Bu da örgütte ortak değerler, inançlar ve alışkanlıkların olması yani bir kültürün olmasına bağlıdır.

Hofstede (1997), örgüt kültürünün yönetim literatüründe yoğun bir şekilde incelenmesine öncülük etmiştir. 1980'lerin başlarında örgüt kültürü, örgütsel başarının sağlanmasında önemli bir bileşen haline gelmiştir.

1980'li yıllarda, örgütsel davranış ve örgütsel etkinliğin analizinde merkezi bir kavram olarak ortaya çıkan örgütsel kültür kavramı 1990'lı yıllardan sonra globalleşen ticari gelişmelerle yeni bir boyut kazanarak rekabet yarışında önemli bir kilometre taşı haline geldi. Günümüz işletmelerinin yaşadığı hızlı değişim, onların geleneksel yapılarını, teknolojilerini, kuralları ve sahip oldukları değerleri yeniden gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin rekabet açısından sahip oldukları en önemli kaynak olan insan unsurunun etkinliğinde örgütsel kültür önemli bir değişkendir (Halis, 2001: 109).

İşletmeler hem rekabet koşullarındaki değişimlerin getirdiği yeni ekonomik arayışlar hem de toplumsal alanda gelişen yeni yaklaşım ve beklentiler nedeni ile yönetim ve organizasyonda, insan ve insan ilişkilerinin yarattığı sosyal alanı analiz etmek ve bu alana özgü unsurları yönetim sürecinin araçlarına birer değişken olarak eklemek zorunda kalmışlardır. Bu aşamada da kültür, yönetim bilimine, sosyal alanda ortaya çıkan sorunların çözümünde başvurulacak yeni bir kavramsal çerçeve sunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001).

İşletmeler içinde yer aldıkları kültüre uyum sağlamak zorundadırlar. Bunun için işletmeler, kültürü çok iyi analiz etmeli ve çalışanların yönetilmesinde etkili bir şekilde kullanılmalıdır.

Her örgütün toplumsal kültürün etkisiyle oluşan örgüt kültürü yapısı, yönetim anlayışları üzerinde etkili olmaktadır. Bir örgütün kültürel yapısı için uygun olan bir yönetim tekniği, başka bir örgütün kültürüne uygun olmayabilir. Kültür

farklılığından dolayı, bir yerde çok başarılı olmuş bir yönetim uygulaması, diğer bir yerde istenilen sonuçları vermeyebilir.

Toplumların doğal, toplumsal, dini ve çevreyle ilgili koşulları aynı olmayacağı için, sahip olacakları kültürel sistemleri de aynı olmayacaktır. Tarihi geçmişi, ırk, din ya da benzer coğrafi koşullara sahip toplulukların kültürel kodlarında pek çok ortak nokta bulmak mümkündür. Bu yüzden bu ülkelerde, benzer yönetim modellerinin ya da davranış biçimlerinin kabul görme olasılığı daha yüksektir (Çağlar, 2001: 128).

Başarılı olan örgütlere bakıldığında örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır (Köse ve diğ., 2001:227).

Örgüt kültürü değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bunun için işletmede ortak değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir (Özdevecioğlu, 1993; Akt. Ataman, 2001).

Örgüt çevre ilişkileri üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Lorsch'a göre de kültür, sadece yöneticilerin organizasyonun iç dünyasına ilişkin olarak neye inandıklarını değil, organizasyonun dışındaki çevreyle ilişkisine dair verdikleri kararları diğer bir deyimle stratejiyi etkilemektedir. Bu çerçevede kültürün örgütsel stratejiyi belirleyen temel etkenlerden biri olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle stratejik amaçlarda ve doğrultuda bir değişim, organizasyonun kendisine, yapılan işe ve işin yapılış biçimine ilişkin inançların sorgulanmasını gerektirmektedir. Lorsch'a göre bu inançlar organizasyonel sistemin bir parçasıdır (Sayılar, 2003:134).

Örgüt içindeki değer sistemleri, bireylerin ne yapacaklarını biçimlendirir. Operasyonel görevlerin günlük rutin ve uygulamalarını kontrol eder (Chu, 2003: 506).

Örgüt kültürünün organizasyonlar için ortaya koyduğu kimlik, hedeflere ulaşmak için gereken örgütsel unsurları bir arada tutar. Üyeleri üzerinde yeterince etkili, güçlü bir örgüt kültürü örgütsel amaçların anlaşılıp benimsenmesini, bunlara yönelik bütünleşik çabalar gösterilmesini kolaylaştırır. Örgüt kültürünün yansıttığı kimlik,

organizasyonun üyeleri üzerinde, yazılı kurallardan ya da üstlerin otoritesinden daha etkili olabilir. Örgüt kültürü yeterince güçlü etkiye sahip ise, organizasyonu faaliyetleriyle, çalışanlarıyla, tüm donanımı ile bir arada tutar. Uyumlu bir ortam, çalışanların morali ve verimliliği üzerinde her zaman olumlu etki yapar (Berberoğlu, 1998: 32). Çalışanların işe olan bağlılıklarını artırır.

Yönetimin üzerinde ciddi oranda dönüştürücülük etkisi bulunan kültürün, yönetim üzerindeki etkisini günümüz açısından artıran bazı faktörler vardır. Bu faktörleri şu başlıklar altında sıralamak mümkündür (Çağlar, 2001: 133):

- Örgütlerde insan ögesinin oransal olarak artması,
- Toplumsal ve sosyal alanda demokratik ve insancıl (hümanist) değerlerin gittikçe önem kazanması.
- Günümüzde hızla ortaya çıkan gelişim ve değişim temposu.
- Bölge ya da ülke gibi çok büyük toplumsal sistemde ve örgütsel yapılarda gündeme gelen kalkınma ve reform hareketlerinin ivme kazanması.
- Uluslararası sermaye ve işgücü hareketinin 'e uluslararası ekonomik, toplumsal, siyasal ve askeri işbirliği çalışma ve çabalarının yoğunlaşması.

Yöneticiler, değişen çevreye nasıl uyum sağlanabileceğini bulmak için örgüt değerleriyle ilgili olarak düzenli analiz yapmalıdırlar. Etkili kalite yönetimi için gerekli, tüm çalışanların güçlendirilmesi, takım çalışması ve katılım içindeki değişmelerin nasıl olacağını öğrenmek becerisi, bir kültürü nasıl geliştirebilecekleri hakkında bir anlayış kazandırır (Irani, Beskese ve Love, 2004: 645).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortaya uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır (Köse ve diğ., 2001: 222).

Özellikle çok uluslu işletmeler açısından kültür, büyük bir önem arz etmektedir. Çok farklı kültürlerin yer alabildiği bu tür işletmelerin, buldukları

bölgedeki kültürü, yani çalışanların sahip olduğu kültürü, çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, yönetim tekniklerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi ve çalışanların örgütle bütünleşmelerinin sağlanmasında kültürel değerlerin büyük bir önemi vardır.

### 2.6.2. Örgüt Kültürünün Yararları

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantaj kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Köse ve diğ., 2001: 219).

Örgüt kültürünün yararları şu şekilde ifade edilebilir; (Eren, 2000: 115)

- Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
- Yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur.
- Kültür, personel arasında birliktelik ve iletişimi sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımıyla azaltılarak yumuşatılabilir.
- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar.
- Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır.

Bireyler çeşitli değerler, güdüler ve deneyimlerle organizasyona katılırlar. Bir organizasyon, stratejik amaçların başarılması yönünde, birleştirici bir yapı olarak çalışanların çabalarına odaklanarak, bireyler arasındaki çeşitliliği azaltmak amacıyla oluşturulmak zorundadır (O'Neill ve diğ., 2001:131).

İşletmelerin içinde bulunduğu toplumsal kültür, örgütlerinin yapılanmasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeleri toplumdan bağımsız bir sistem olarak düşünmek mümkün değildir.

Örgüt içinde bulunan birtakım ortak değerler, çalışanların bir arada ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamaktadır. Hızla değişen günümüzün dünyasında, yoğun rekabet koşulları altında örgütlerin başarılı olabilmeleri, çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması güçlü bir örgütsel kültürün varlığını gerektirir.

Örgütsel kültür, çalışanlara belli düzenlemeler ve hareket tarzları getirir. Eğer örgütte güçlü bir kültür varsa amaçlar doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmak mümkün olacaktır. İşletmede böyle bir yapının varlığı kişilerin bağlılıklarını sağlayarak, işten ayrılmaları en az düzeye indirecektir. Örgüte yeni katılan üyelerin de grupla bütünleşmesi sağlanacaktır.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERSONELİN GÜÇLENDİRME ALGISI**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ**

### 3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin işletmelerini, rollerini ve görevlerini anlamak amacıyla gerçekleştirdikleri iletişim sürecinin sonucudur. Örgütlerde güçlendirme düzeyi, örgüt kültürü ve yapısının güçlendirmeyi teşvik etme ve kolaylaştırma derecesine bağlı olmakta ve buna göre değişmektedir (Doğan, 2003: 58-59).

Güçlendirilmiş bir organizasyonda, çalışanların katılımcı oldukları, inisiyatif aldıkları, bireysel ve takım çalışmasını becerebildikleri ve en önemlisi stratejik kararlar alabilecek yetkiye sahip olmaktadır. Yönetimin görevi, herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü oluşturmaktır (Coşkun, 2002: 224).

Organizasyonların üyelerini etkilemesi ve yönlendirmesi başlıca biçimsel yapısı ve kültürü ile sağlanır Yapısal özellikler örgütsel faaliyetlerden doğar yetki ve sorumluluk ilişkilerine bölümlere ve görevlere yansır. Örgüt kültürü ise toplumdan organizasyonun faaliyetlerinden ve üyelerinden kaynaklanır; organizasyon bütününde uyulan kural, gelenek, değer, alışkanlık ve tutumlar biçiminde ortaya çıkar (Berberoğlu, 1990: 156).

Kültürler, uzun bir süre değişmeyebilirler fakat asla durağan bir olgu değildir. Krizler bazen bazı değer ve uygulamaların yeniden değerlendirilmesi için gruba etki edebilir. Yapılan şeylerin, yeni yollarının oluşturulmasını yönlendirebilir. Kültürün güçlü olarak oluşturulduğu bir yapıda, yeni üyelerin adapte olmaları daha hızlıken, çok fazla çeşitliliğin ve coğrafik genişlemenin olduğu örgütlerde kültürel değişim ya da zayıflama olabilmektedir (Kotter ve Heskett, 1992: 7).

Kültür bütünü, özendirici ya da sınırlayıcı etkisini kullanarak yaratıcı davranışları yönlendirir. İçdinamikleri ve evrimleşme hızı toplumdan topluma değişmekle birlikte kültür bütünü yaratıcı bir özellik taşır. Sürekliliğini de kendi oluşturduğu iç dinamiklerle sağlar. Bu süreçte toplumdaki yaratıcı bireylerin çokluğu ve üretimlerinin yoğunluğu, etkileşim sonucu kültürel evrimleşmeyi hızlandıracaktır (Sargut, 1994: 70-71).

Bütünleşme, koordinasyon ve kararlılığın yüksek derecede olduğu güçlü kültürlere sahip işletmeler etkili olurlar. Liderler ve onu takip edenler, bir temel değerler

seti içinde kökleşmiş davranışlarla, farklı görüşler olduğu zaman bile anlaşmaya ulaşabilirler (Denison ve diğ., 2004: 100).

Güçlü bir kültür özellikle, seremoniler, semboller, hikayeler, kahramanlar ve sloganların sıklıkla kullanımını ifade etmektedir. Bu bileşenler, çalışanların şirket strateji ve değerlerine bağlılığını artırır. Güçlü örgüt kültürünü yaratmak ve devam ettirmek isteyen yöneticiler, çalışanların seçim ve sosyalleşmeleri üzerinde önemle dururlar (Daft, 2001: 321).

Bireyin davranışları üzerinde etkili olan ve kişiliğini şekillendiren kültür, etkili olmaktadır. Özellikle işletmelerin, uluslararası boyut kazanması, sosyal çevreyi ve personeli tanıma zorunluluğunu daha da artırmıştır. Günümüz ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri fertlerin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Kişi davranışlarının önceden bilinmesi, toplumun çeşitli özelliklerinin tanınması kişi ve toplumun kültürünün bilinmesiyle olmaktadır. Bu sebeple yönetici, çalışma şeklini toplumun kültürüne ayarlamak gereğini duymaktadır (Çağlar, 2001: 132).

Dorfman ve Hovell, bireyin kültürden etkilenmesinin değişebileceğini, geleneksel değerlere sahip toplumlarda bireylerin, kültürel değerlere bağlılığının güçlü; modern değerlere sahip toplumlarda ise, bireylerin toplumsal değerlere bağlılığının zayıf olabileceğini vurgulayarak etkilenme düzeyini sınırlandırmaktadırlar (Erdem, 2001:45-46).

Her organizasyon bir kimliğe yani bir örgüt kültürüne sahiptir. Farklı organizasyonların örgüt kültürleri arasında benzerlikler ve farklılıklar olabilir. Örgüt kültürleri arasındaki benzerlikler, aynı toplum kültürünün birer parçası olmalarından; farklılıklar, organizasyonların kendilerine ait amaçları ve faaliyet yapısından kaynaklanmaktadır (Berberoğlu, 1998: 32).

Örgüt kültürüyle, örgüt yönetimi yapısı ve süreçleri birbiriyle karşılıklı ilişkili kavramlar olarak ele alınmalıdır. Örgütsel amaçlar oluşturulurken, ortaya çıkacak alternatifler arasından seçim yapılması gerekli analizlerin sonucuna olduğu kadar, örgütteki değer, düşünce, inanç, varsayım ve felsefelerin sonucuna da bağlıdır. Bir anlamda örgütün geleceğini etkileyen kararlar, kültürün ışığı altında şekillenir. Kararların şekillenmesinde kaynak rolü oynayan kültür, dolayısıyla örgüt yapısı ve sistemi üzerinde de etkin olacaktır (Halis, 2001: 117).



Personeli güçlendirme düzeyi, örgüt kültürünün güçlülüğüne bağlıdır. Güçlü kültürler, yönetim ile çalışanların birlikte hareket ettikleri, ödüllerin başarıyla doğru orantılı olarak verildiği, işletmede çalışanlar hata yaptıklarında cezalandırılmaları değil, hatalardan ders almanın cesaretlendirildiği, işgücü devir oranının düşük olduğu, katılım ve bilgi paylaşımına önem verilen ve çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ile müşteri tatmininin ön plana çıktığı kültürlerdir (Doğan, 2003b: 190).

Takım çalışmasını, bilgi ve enformasyonun paylaşımı, katılımı destekleyen esnek bir organizasyon yapısı ile personelin sürekli kendisiyle ilgili eğitimleri alarak geliştireceği, performansa dayalı, güçlendirmeyi teşvik edecek bir ödül sisteminin kurulması personelin destek ve güvenlik duygusu içinde olacağı bir organizasyon kültürünün oluşturulması güçlendirmeyi etkilemektedir (Ceylan, 2002: 117).

Personeli güçlendirme, yönetsel bir araç olmasının yanında, kültürel bir sistem ve sistemin komuta-kontrol odaklı hiyerarşik yapısı, kültürel özelliklerden farklılık göstermektedir. Hiyerarşi kültürü ile güçlendirme kültürü arasındaki farklar Tablo 3.1'de gösterilmiştir (Saruhan ve Türker, 2003: 825).

Hiyerarşi kültüründe, örgütsel yapı içerisinde komuta-kontrol ilişkisi hakimdir. Planlamada, yönetici, ne yapılmak ve nereye ulaşmak isteniyorsa en iyi yolu bilmektedir, sadece onu izlemek yeterli olmaktadır. Güçlendirme kültürü içerisinde vizyon yaratmada, yönetici, nereye gidilmek istendiğini işaret eder ancak amaca nasıl ulaşılacağı tartışmaya açık ve ilgili herkesin görüşüne bağlı olarak belirlenmektedir.

Hiyerarşi kültüründe, her bir çalışanın performansı denetlenir, yakından bir denetim söz konusudur. Güçlendirme kültüründe öz-denetleme ise, herkes amaçları hakkında gerekli bilgiye, onlara ulaşmayı değerlendirecek ölçüklere ve ölçme becerisine sahiptirler.

Hiyerarşi kültüründe, çalışanların katılımcı yönetim uygulamaları ile karar alma süreçlerinde belli ölçülerde katılmaları sağlanmaktadır. Güçlendirme kültüründe ise, takımı oluşturan üyeler arasında bir hiyerarşi yoktur ve takım üyelerinin takım içindeki rollerini, kendileri belirlemektedirler. Bir sonuca ulaşabilmek için, güçlendirilmiş takım üyeleri, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendileri alırlar ve bu kararlardan dolayı ortaya çıkacak sonuçlardan sorumludurlar.

**Tablo 3.1.** Hiyerarşi Kültürü ile Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar

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

**Kaynak:** Randolph, W. A.(2000). Why is it so hard to achieve?, Organizational Dynamics, Cilt 29, Sayı 2, s.98.

Hiyerarşi kültüründe, bireysel olarak çalışma ve bireysel sorumluluk söz konusudur. Güçlendirme kültüründe ise, çalışanlar takımın birer üyesidirler ve takım halinde bir sorumluluk mevcuttur.

Organizasyonlarda güçlendirme uygulamasında çalışanların ihtiyacı anlaşılacak, güçlendirilmiş davranış modeli oluşturulmakta, işbirliği davranışını teşvik etmek için takımlar kurulmakta, akıllıca risk alma teşvik edilmekte, insanlara performansları için güvenilmektedir. Bürokratik kültür yerine, güçlendirmeyi destekleyecek bir kültür oluşturmakta, bölümler arasındaki çatışmalar çözülmekte ve yönetilmektedir. Güçlendirme uygulamasıyla çalışanın tutumu olumlu yönde gelişmektedir. Uygulama sonucunda; uygulama alanına, yönetici ve katılımı ilgili bazı sorunlar nedeniyle, yönetici güç kaybedeceği, işlerinin yetki ve sorumlulukların karışacağı korkusu, güçlendirmeye direnebilir. Hiyerarşik kültürün biçimlendirmesi

nedeniyle çalışanlar güçlendirmeyi, aktif katılımı istemeyebilir. Sistemden kaynaklanan yetersiz ödüllendirmeler gibi engeller olabilmektedir (Ceylan, 2002: 117).

Örgütte yüksek düzey tarafından uygulanan sıkı bir süreç kontrolü egemense, iş prosedürleri standart ve çalışanın özerkliği en az düzeyde ise, yönetimin güçlendirme stratejileri, bir işbirliği ve güven kültürü sağlamak üzerine yoğunlaştırılacaktır. Çalışanın tatminsizliğinin ortadan kaldırılmasını sağlayan devam eden geliştirme uygulamaları içinde çalışanın tam katılımına müsaade eden bir yapı oluşturmak amaçlanmaktadır. Örgütte merkezi yapıdan uzaklaşma ve esneklik oluşturulmuş olmaktadır (McEwan ve Sackett, 1998: 36).

Personel güçlendirme, bir kültür olarak işletmeye yerleştirilmelidir. İşletmeye yeni giren üye, personel güçlendirmeyi çalışanların yönetime katıldığı, yönetim tarafından sürekli olarak her konuda desteklendiği, müşteriye hizmetin her şeyden önce geldiği, bireylerin karar verip, bu kararların sorumluluklarını taşıyabildikleri bir ortamın söz konusu olduğunu, kaynakların gerektiği yer ve zamanda kullanılabileceğini, işletmede paylaşılan genel bir kültür olarak algılayabilmelidir (Doğan, 2003b: 190).

Örgütte katılımın etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, katılımlı yönetim uygulamalarının olduğu bir örgüt kültürünün yerleştirilmesi ve sürdürülmesi gerekmektedir (Nykodym ve diğ., 1994: 48).

Personel güçlendirme, örgütsel kültürün değişimini de beraberinde getirmektedir. Personel güçlendirmenin uygulanmasında, örgüt kültürü etkilenmekte, sonuçta oluşan birey örgüt etkileşimi yeni bir yapının oluşmasına neden olmaktadır. Güçlendirmede takım çalışması esas olduğundan böyle bir örgüt kültürü oluşacaktır. Örgüt içinde bilgi paylaşımı, iletişim, sorumluluk, karar verme ve katılım açısından oluşturulan güçlendirilmiş örgütsel yapı, örgüt kültüründe de değişiklikler meydana getirecektir.

### **3.2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ANALİZİ**

Kültürel sistemin analiz edilmesine dair birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuda yapılmış en geniş kapsamlı araştırmalardan biri Hofstede'nin yaptığı analizlerdir. Hofstede yaptığı bu çalışma ile örgüt yapısı ve personelin özelliklerinin ulusal kültürden nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Hofstede'nin yaptığı geniş kapsamlı analiz sonuçlarına göre, kültürü dört boyutta incelemiştir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kolektivizm ve eril/dişil özellikleri olarak sıralanmaktadır. Devam eden çalışmalarının sonucunda, zaman oryantasyonu olarak bir boyut daha eklenmiştir.

### 3.2.1. Güç Mesafesi Özelliği ve Personelin Güçlendirme Algısı

Bir toplumda kişilerin sahip oldukları özellikler, onların farklı konumlarda olmalarını da beraberinde getirmektedir. Toplumda bu yapılanma sonucunda kişiler arasında eşitsizlikler doğmakta, biri daha güçlü olurken, diğeri daha güçsüz konumda kalmaktadır.

Kültürün bu boyutu bir toplumun, insanlar arasında var olan fiziksel ve zihinsel eşitsizliğe nasıl yaklaştığıyla ilgilenmektedir. İnsanların sahip oldukları ekonomik, politik vb. güce göre değerlendirildiği toplumlarda, güç mesafesi fazladır. Bu tür eşitsizliklere sıcak bakmayan ve bu durumları ortadan kaldırmaya çalışan toplumlarda ise, güç mesafesi düşüktür (Aydemir ve Demirci, 2006:31).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireyler arası karşılıklı ilişkilerde eşitsizlik, asgari düzeyde olup bireyler, birbiriyle eşit konumda insanlar olarak bir ilişki, iletişim ve etkileşim içinde olurlar. Ancak güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda gruplar arası ilişkilerde bir eşitsizlik ve birinin diğeri bağımlılığı, diğeri kişi üzerinde egemen olması söz konusudur (Şişman, 2002: 67).

Güç mesafesine dair ölçümler, bir ülke içinde ilişkilerin bağımlılığı hakkında bize bilgi verir. Düşük güç mesafesinin olduğu ülkelerde ast ve üstün bağımlılığı sınırlıdır. Yüksek güç mesafesinin olduğu ülkelerde, ast ve üst arasında önemli derecede bir bağımlılık vardır (Hofstede, 1997: 27)

Örgütün sahip olduğu kültürel özellikler, örgütün yapısının şekillenmesinde belirleyici olmaktadır. Eğer bir örgütte güç farklılıklarının fazla olduğu bir kültür hakimse merkezi bir yapı oluşurken, güç farkının az olduğu bir kültürde merkezi olmayan bir yapı benimsenmektedir.

Güç mesafesinin düşük olduğu gruplar ile yüksek olduğu gruplar arasında çeşitli farklılıklar vardır. Tablo 3.1 ile bu farklılıklar gösterilmiştir.

Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde, ast ve üst birbirlerine karşı eşit olmayan bir durumun olduğunu göz önünde bulundurmaktadırlar. Hiyerarşik sistem bu eşitsizlik üzerine kurulmuştur. Merkezi bir yapı vardır ve astlar ne yapılacağını söylenmesini beklerler. Uzun hiyerarşik yapı içinde, denetim için birçok çalışan vardır. Ücretlendirme sistemi, örgütte üst ve ast arasındaki mesafeyi göstermektedir. İyi bir yönetici astların gözünde, yardımsever otokrat yani babacan tavırlar sergileyendir (Hofstede, 1997: 35).

**Tablo 3.2.** Düşük ve yüksek güç mesafesine sahip gruplar arasındaki farklılıklar

<b>Düşük Güç Mesafesi</b>	<b>Yüksek Güç Mesafesi</b>
-İnsanlar arası eşitsizlik en az düzeye indirilmelidir.	-İnsanlar arası eşitsizlik beklenir ve istenir.
-Güçlü ve güçsüz insanlar arasında birbirine bağımlılık vardır ve olmalıdır.	-Güçsüz olanlar, güçlü olanlara bağımlı olmalıdır
-Merkeziyetçilikten uzaklaşma önemlidir.	-Merkeziyetçilik ön plandadır.
-Üstlerle astlar arasında maaş farkı azdır	- Üstlerle astlar arasında maaş farkı fazladır
-Astlar danışılmayı bekler.	-Astlar ne yapacaklarının söylenmesini bekler.
-İdeal yönetici, becerikli bir demokrattır	-İdeal yönetici, iyiliksever, otokrat ve babacandır.
-İmtiyaz ve statü sembolleri onaylanmaz	- Yöneticiler için imtiyaz ve statü sembolleri beklenir.

**Kaynak:** Hofstede, G.(1997). Cultures and Organizations, McGraw-Hill, Inc., s. 37.

Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde, ast ve üst arasında, eşit bir yapılanma söz konusudur. Hiyerarşik sistem rollerin eşitsizliğini gösterir ve roller değişebilmektedir. Bugün birinin astı konumunda olan kişi, yarın onun üstü olabilmektedir. Merkezi olmayan bir yapı vardır, hiyerarşik piramit düzdür ve denetim

personelinin sayısı sınırlıdır. Ücretlendirme sisteminde, ast ve üst arasında sınırlı bir farklılaşma vardır. İdeal yönetici bir demokrattır. Astlar, işlerini etkileyecek kararlar alınmadan önce kendilerine danışılmasını beklerler fakat son kararı veren yönetici olmakta ve bu astlar tarafından kabul edilmektedir (Hofstede, 1997: 36).

Örgüt içinde, ast ve üst arasındaki farklılıkları en az düzeye indirmeye yönelik çabalar, herkesi eşit değerde gören ve bunu sağlamaya çalışan güçlendirme çabalarını destekler niteliktedir (Sigler ve Pearson, 2000: 32). Güçlendirme ile güç mesafesinin düşük düzeyde olması istenmektedir. Eğer bir örgütte yüksek düzeyde güç mesafesi mevcutsa, işgörenler bu kültüre sahipse, güçlendirme uygulamaları çok sınırlı düzeyde kalabilmektedir.

Jung, Chow ve Wu (2003) yaptıkları çalışma sonucunda güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanmadığını görmüşlerdir. Yöneticiler çalışanları katılım konusunda desteklemektedirler. Fakat çalışanlar karar vermek ve bunun sonucunda oluşabilecek risklerden sorumlu olmak istememektedirler. Araştırma yapılan işletmelerde çalışanların, yüksek güç mesafesi özelliği gösteren bir kültüre sahip oldukları görülmüştür. Örgüt kültürü, güçlendirme uygulamalarında çok önemli bir faktör olmaktadır.

Bireylerin güç eşitsizliklerini ne ölçüde kabul ettiklerini gösteren güç mesafesi özelliği açısından ülkemizde, hem günümüzde hem de tarihi süreç içerisinde yüksek düzeyde olmuştur. Yani güce bağlanma eğiliminde olunmuştur (Çağlar, 2001: 141). Hofstede'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre ülkemiz yüksek güç mesafesine sahip ülkeler arasında yer almaktadır.

Ülkemiz de güç mesafesinin yüksek olduğu gibi belirsizlikten kaçınma da fazladır. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya işlemektedir. Kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenmektedir. Güç mesafesini büyüten de bu durumdur. Örgütler tüm işlemleri, açık olarak tanımlamaktadırlar (Sargut, 1994: 122).

### **3.2.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği ve Personelin Güçlendirme Algısı**

Kültürün bu boyutu, bir toplumdaki insanların, belirsizliklere karşı nasıl bir tutum sergilediğiyle ilgilidir. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda insanlar, iş güvencesine, kariyere, emeklilik ikramiyesine ve ücretlere çok büyük bir önem verirler. Bu nedenle, bu tür toplumlarda, kurallar ve düzenlemeler büyük bir yere sahiptir.

Örneğin, yöneticiler çalışanlara işleriyle ilgili çalışanlara ayrıntılı açıklamalar yapar, kuralları net bir şekilde belirtir ve onları sıkı bir şekilde denetlerler (Aydemir ve Demirci, 2006: 31).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Toplumda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir, kuşaklar arasında mesafe büyüktür. Örgütlerde, yöneticiler yaş temeline göre seçilirler. İşgörenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açıktır ve hiyerarşik kurallar uygulanır. Örgüt kuralları ihlal edilemez. İşgörenler arası yarışma duygusal olarak kabul görmez. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, çalışanlar kurallar çerçevesinde hareket etmeyi tercih eder, üstlerinin kendilerine yön göstermesini bekler, çalışma koşullarında süreklilik isterler (Bakan ve diğ., 2004:86).

Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde insanlar, örgütte uzun süre kalmayı ve çalışmayı düşünmektedirler (Şişman, 2002: 65). Çalışanlar, aynı örgütte kalmakla kendilerini güvende hissetmekte ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

Belirsizlikten kaçışın yüksek olduğu toplumlarda, işveren ile işgörenin hak ve sorumluluklarını kontrol eden kurallar mevcuttur. Örgütte, iş süreçlerini kontrol eden iç kurallar vardır. Bu durum da güç mesafesi düzeyinin artışında rol oynamaktadır (Hofstede, 1997: 120).

Belirsizliklere karşı daha toleranslı olan toplumlarda ise, insanların risk alma eğilimleri oldukça fazladır ve değişime karşı dirençleri çok azdır (Aydemir ve Demirci, 2006: 31).

Belirsizlikten kaçışın düşük olduğu kültürlerde, görevleri belirleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallar daha azdır. Kurallara bağlılık düzeyi düşüktür. Bu kültürlerde güven düzeyi yüksektir (Sornes ve diğ., 2004: 10).

**Tablo 3.3.** Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınmanın Olduğu Toplumlar Arasındaki Farklılıklar

<b>Zayıf Belirsizlikten Kaçınma</b>	<b>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma</b>
-Belirsizlik kabul edilebilir normal bir özelliktir.	-Belirsizlik tehlike olarak algılanmaktadır.
-Düşük stres düzeyi	-Yüksek stres düzeyi
-Kesinlik ve dakiklik öğrenilmiş olmalıdır.	-Kesinlik ve dakiklik doğal olarak oluşur.
-Yeni fikir ve davranışlara hoşgörü	-Yeniliğe karşı direnç oluşturmak
-Başarı motivasyon sağlar.	-Güvenlik motivasyon sağlar.
-Az ve genel kurallar	-Çok ve kesin kurallar
-Kurallara uyulmuyorsa onlar değiştirilmeli	-Kurallara uyulmuyorsa birey değişmeli
-Esnek bir yapılanma vardır	-Katı bir yapılanma vardır.

**Kaynak:** Hofstede, G.(1997). Cultures and Organizations, McGraw-Hill, Inc., s.125.

Belirsizlikten kaçışın yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar işlerinin belli kurallar çerçevesinde yürütmek isteyecek, risk almaktan kaçınacak ve üstlerinin kendilerini yönlendirmesini bekleyeceklerdir. Örgüt içindeki güçlendirme çabaları, işleriyle ilgili kararları kendilerinin verebilmesini ve değişimi ifade etmektedir. Bu da güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesinde güçlükler yaratacaktır.

Güçlendirmede bilgilerin paylaşılması, açık bir iletişim ortamı ve güvenin oluşturulması örgüt içindeki belirsizliği azaltan faktörler olmaktadır. Örgüt içerisinde etkin bilginin sağlanması ve kişilerin kararlara katılması kişileri belirsiz olan ortamdan uzaklaştırmaktadır.

Hofstede'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre ülkemizde, belirsizliğe karşı tolerans düşük düzeyde bulunmaktadır.

Ülkemizde yaygın bir uygulama alanı bulan yaşamboyu istihdam belirsizlikten kaçınma eğiliminin doğal bir sonucudur. Belirsizliğe toleransın yüksek olduğu ülkelerde, işten işe geçme hareketliliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Sargut, 1994: 120).



### 3.2.3. Bireycilik/Kollektivizm (Toplumculuk) Özelliği ve Personelin Güçlendirme Algısı

Kültürün bu boyutu, kültür içinde egemen olan değer ve normların, öncelikle bireysel ihtiyaçların karşılanmasına mı, yoksa grubun ihtiyaçlarının karşılanmasına mı önem verildiğini ifade etmektedir. Buna göre, grup merkezli kültürlerde, grup başarısı, bireysel başarıya; grup çıkarı bireysel çıkara; grup merkezli ödüller, bireysel ödüllere tercih edilmektedir. Bu kültürlerde bireyin, iş grubu tarafından kabul edilmesi önem taşımaktadır (Şişman, 2002: 62).

Kollektivist yönü ağır basan toplumlarda ya da örgütlerde, gruplar halinde bir araya gelme teşvik edilir. Böyle toplumlarda insanlar, değişik araçlarla kollektivist yaklaşımlara, yaşam tarzına, iş yapma şekline özendirilir. Örgütte grup uyumu ve yardımlaşma önem kazanmaktadır. Bu toplumlarda insanlar, farklılıklardan daha çok benzerliklere değer veririler (Aydemir ve Demirci, 2006: 32-33).

Toplumcu bir kültür, bir gruba bağlılığı ve birbirine bağlı olmayı desteklerken, bireyci bir kültür, bireysel inisiyatif ve bağımsızlığa önem verir. Toplumcu kültürlerde bir sorun olduğunda, kişiler tarafından grup içinde korunma beklenir, bireysel kültürlerde ise daha bağımsız bir sosyal yapılanma mevcuttur (Sigler ve Pearson, 2000: 31).

Örgütlerde ise, bir toplumun üyelerinden beklenen ile ilgili yaygın bir norm, işgörenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Daha kollektivist toplumlarda bulunan örgütlerdeki işgörenlerde daha güçlü bir duygusal bağ aranır. Toplumlardaki bireycilik/kollektivizmin derecesi örgütlerce işgörenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir. Kollektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde moral bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise, kara dayalı bağlılıklar oluşabilir. Ayrıca örgütlerde bireyselliğin derecesi, sosyal normların yanı sıra işgörenlerin eğitim biçimi, örgütün tarihi ve alt kültürlerine de bağlıdır. Küçük örgütlerde morale dayalı bağlılıklar büyük örgütlerce ise kara dayalı bağlılıklar görülebilir (Terzi, 2000: 74).

**Tablo 3.4.** Bireycilik ve kolektivizm özelliği arasındaki farklılıklar

<b>Bireycilik</b>	<b>Kollektivizm (Toplumculuk)</b>
-Kimlik bireye bağlıdır.	-Kimlik, kişinin ait olduğu sosyal gruba bağlıdır.
-“Ben” düşüncesi öğrenilir.	-“Biz” düşüncesi öğrenilir.
-Aklından geçeni söylemek, dürüst bir kişinin özelliğidir.	-Uyum korunur ve çatışmadan sakınılır.
-Düşük içerikli iletişim	-Yüksek içerikli iletişim
-İşveren ve işgören arasındaki ilişki karşılıklı faydaya dayanan sözleşmedir	-İşveren ve işgören arasındaki ilişki ahlaki olarak algılanır.
-İşe alma ve terfi, yalnızca yetenek ve kurallara dayanmaktadır.	-İşe alma ve terfi kararları içinde bulunulan gruba dayanmaktadır.
-Bireyler yönetilir.	-Gruplar yönetilir.
-Görev ilişkilerden daha üstündür.	-İlişki görevlerden daha üstündür.

**Kaynak:** Hofstede, G.(1997). Cultures and Organizations, McGraw-Hill, Inc., s.67.

Bir örgütte kolektivist bir yapı varsa, işveren ile çalışan arasında, ahlaki temellere dayalı bir ilişki vardır. Bu ilişkiler içinde bir çalışanın zayıf performans göstermesi, işten çıkarmak için bir neden değildir. Bu ilişkilerin en güzel örneğini Japon örgütlerinde görmek mümkündür (Hofstede, 1997: 64). Kollektivizm kültürünün olduğu bir örgütte çalışanlar, duygusal olarak örgüte bağlıdırlar. Grup çıkarları ön plandadır, böylece örgütsel bağlılık gerçekleşmiş olur.

Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde işe bağlılık gözlenmektedir. Çünkü, işe bağlılık çalışanların, genel olarak, işe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışmaya çok değer verilir. İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak işletmelerimizin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir (Uyguç ve Çımrın, 2004 : 93).

Kollektivizm kültürünün daha fazla olduğu organizasyonlarda, personelin güçlendirme algılaması daha fazla olacaktır. Çünkü böyle bir organizasyonda grup için

çalışmanın önemi belirtilmektedir. Kolektivist kültürün sosyal destek bileşenleri, çalışanların faaliyetlerinin desteklenmesinde olumlu katkı yapan güçlendirmenin algılanmasını artırmaktadır (Sigler ve Pearson, 2000: 31).

Personel güçlendirme uygulamalarından biri olan takımların güçlendirilmesi yani otonom çalışma grupları olmaktadır. Örgütte bir takım çalışmasını gerçekleştirmede, kolektivizm kültürünün varlığı olumlu bir etki yaratmaktadır.

Hofstede'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre ülkemizde, bireysellik düşük düzeyde bulunmaktadır.

#### **3.2.4. Eril ve Dişil Özellikler ve Personelin Güçlendirme Algısı**

Kültürün bu boyutu ile toplumda cinsiyetlere yüklenen roller ifade edilmek istenmektedir. Dişil kültürün göstergeleri, insanlara ve insanlar arası ilişkilere yüksek önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklinde ortaya çıkar. Dişil kültür geleneksel anlamda toplumlarda genellikle, kişilikle özdeşleştirilen şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu, başkalarına karşı duyarlı olma gibi özellikleri içermektedir. Bir kültürün erillik boyutu ise eril özellikler olan, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak, atılganlık, para kazanmaya önem verme ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir (Bakan ve diğ., 2004:88-89).

Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda insanların kendine güven duyguları daha yüksek olduğundan, insanlar daha gerçekçidirler. Dışsallıktan ziyade içsellik özelliklerle sahiptirler. Erkek kültürlerde çalışmak için yaşama ilkesi vurgulanırken, dişil kültürlerde ise yaşamak için çalışma ön plana çıkmaktadır. Dişil kültürlerdeki insanlarda ise kendine güven yerine alçak gönüllülük egemen olmaktadır. Erkeksi değerlerin baskın olduğu kültürlerde bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Uyuşmalıkla tartışılarak çözümlene yolu tercih edilir. Kadınsı değerlerin ön planda olduğu kültürlerde ise kişiler arası uyum ve anlaşma çok önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı, uyuşmazlıklarda çatışmaya girmektense, örtbas etme yoluna gidilir. Mutluluk ve kişiler arası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur (Bakan ve diğ., 2004:89).

**Tablo 3.5.** Eril ve Dişil Özellikler Arasındaki Farklılıklar

<b>Eril Özellikler</b>	<b>Dişil Özellikler</b>
-Para ve işler önemlidir.	-İnsan ve içten ilişkiler önemlidir.
-Herkesin kendine güvenen, hırslı ve güçlü olduğu varsayılır.	-Herkesin alçakgönüllü olduğu varsayılır.
-Yaşam çalışmak içindir.	-Çalışmak yaşamak içindir.
-Yöneticiler, kendine güvenli ve kararlı bir şekilde hareket ederler.	-Yöneticiler ortak karar için çaba sarfeder ve önsezerlerini kullanırlar.
-Performans, rekabet ve adalet üzerinde stres	-İş yaşamının kalitesi, eşitlik ve dayanışma üzerinde stres
-Tartışma yoluyla çatışmaların çözümü	-Görüşme ve uzlaşma yoluyla çatışmaların çözümü

**Kaynak:** Hofstede, G.(1997). Cultures and Organizations, McGraw-Hill, Inc., s.96.

Eril ve dişil özelliklere sahip kültürler açısından, yönetici tipleri farklılıklar gösterir. Eril özelliklere sahip bir yönetici, kendine güvenen, kararlı ve girişken bir yapıdadır (Hofstede, 1997: 94).

Türk kültüründe, şefkatli olma, mecbur kalmadıkça saldırmama, merhametlilik, sadakat, sevecenlik, başkalarına karşı duyarlılık, anlayışlılık ve sıcaklık gibi dişil değerler ön plana çıkmaktadır (Çağlar, 2001: 141).

Dişil özellikte bir kültürün hakim olduğu bir örgütte, çalışanların katılımı, eşitlik ve dayanışma ön planda olmaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları böyle bir örgütte daha iyi gerçekleştirme imkanı bulacaktır. İnsan ve ilişkilerin önemli olduğu böyle bir örgütte, personelin güçlendirmeyi algılaması pozitif yönde olacaktır.

Hofstede'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre ülkemizde erillik/dişillik bakımından orta sınıra yakın bir ülkedir.

Hofstede'nin Türk toplumu üzerine yaptığı genellemeyi test etmek üzere, Sargut, geniş bir zaman aralığı içinde, üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Değişik zamanlarda değişik öğrenci grupları üzerinde uygulanan test sonuçları, Türk toplumunun “erkek toplum” imajına oldukça ters düşen bir tablo oluşturmuştur. Kız öğrenciler geleneksel kadınsı değerlerin egemen olduğu tavır ve davranışları eksiksiz sergilerken, erkeklerin de aynı oranda olmasa bile, kadınsı sayılan

değerleri, erkeksi değerlerden daha önde tuttukları görülmüştür. Dişil kültür olumlu özellikleri çağrıştırmaktadır (Sargut, 1994:116).

### 3.2.5. Zaman Oryantasyonu ve Personelin Güçlendirme Algısı

Hofstede (1997) yaptığı araştırmalarda, öncelikle değindiğimiz dört boyut üzerine durmuştur. Yaptığı diğer araştırmalar sonucunda, bu boyutlara zaman oryantasyonu da eklenmiştir.

Zaman oryantasyonu bir toplumun kararlarını, ne kadar gelenek ve geçmişteki olaylara, ne kadar kısa dönemli, şimdiki zaman kazançlarına ya da gelecek için elde edilecek yararlılık algılarına dayandırdığını gösterir (Bakan ve diğer., 2004: 90).

**Tablo 3.6.** Kısa Dönemli ve Uzun Dönemli Oryantasyon Arasındaki Farklılıklar

Kısa Dönemli Oryantasyon	Uzun Dönemli Oryantasyon
-Geleneklere uyum	-Modern bir yapı için geleneklerin uyumlaştırılması
-Sınırsız mevki yükümlülüğü ve sosyal uyum	-Belli sınırlar içinde mevki yükümlülüğü ve sosyal uyum
-Harcamak için sosyal baskı	-Kaynakların tutumlu kullanılması
-Yatırım için küçük miktartlı sermaye	-Yatırım için mevcut kaynakların kullanımı
-Hızlı sonuç beklentisi	-Yavaş sonuçlar için sebat etmek

**Kaynak:** Hofstede, G.(1997). Cultures and Organizations, McGraw-Hill, Inc., s.173.

Zamana ilişkin sayılılar, kültürlere göre değişebilmektedir. Bu sayılılar, insanın çevresiyle ve diğer insanlarla ilişkilerini belirlemektedir. Farklı kültürler tarafından zaman, çevrimsel/devirli ya da doğrusal; sınırlı ya da sınırsız olarak algılanabilmektedir. Ayrıca zaman geçmiş, hal ve gelecek merkezli olarak algılanabilir. Bazı kültürler, zamanı daha çok gelecek merkezli olarak algılarken bazı kültürler daha çok geçmişe yönelirler. Zaman, bireyler ve örgütler açısından sahip olunan kıt bir kaynaktır. Batılı toplumlarda zaman, dilimlenmiş, düzenli, standart, tekdüze, ölçülebilir, objektif, doğrusal bir zamandır. Bunun yanında bazı Doğu toplumlarında ve Kuzey Avrupa ülkelerinde ise zaman geleneksel olarak algılanmakta, tüm yaşam sürecini

kapsamakta, sınırsız, çevrimsel/devirli ve çok boyutlu olarak görülmekte ve kullanılmaktadır (Şişman,2002: 69).

Personel güçlendirme uygulamaları hemen başlayıp bitecek bir süreç değildir. Uzun bir zaman almakta ve devamlılığı gerekmektedir. Zaman bireyler ve örgütler açısından kıt bir kaynaktır ve en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekir. Personel güçlendirmenin başarı ile uygulanabilmesi uzun dönemli bir oryantasyonu gerektirmektedir.

Hofstede'nin yaptığı analiz sonuçlarına göre ülkemizde, kültürel yapı olarak, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, toplumcu ve dışıl özellikler bulunmaktadır.

Bir araştırmaya göre Türk kültürü, evreni anlama konusunda insanoğlunun gücünün yetersiz olduğu, neyin iyi neyin kötü olduğu konusunda insanın karar verme gücüne sahip olmadığı, aciz bir yaratık olan insanın kaderine boyun eğmesi gerektiği, değişimin kötü, gelenek ve görenekleri aynen sürdürmenin iyi olduğu, zaman ve zaman yönetiminin önemsiz olup gelecekte olacakların kadere bağlandığı, kişinin yaşı, mevkii ve ilişkide olduğu insanların onun saygınlık derecesini belirleyebileceği, dolaylı anlatımın doğrudan anlatımdan daha iyi olduğu, rekabetin ayıp sayıldığı varsayımlarına dayanmaktadır (Ataman, 2002: 352).

Erdem tarafından 1992-1994 yıllar arasında gerçekleştirilen ve Türk kültürünün örgütlerin değer sistemleri üzerindeki etkisini, güç mesafesi, bireysel ve toplumsal davranış, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik ve dışılık olmak üzere dört boyutta inceleyen araştırma, 1970'li yıllarda gerçekleştirilen Hofstede'nin araştırmasına katılan ülkemizde kültürel özelliklerin yaklaşık 20 yılda hangi ölçüde değiştiğini ve değişimin yönünü ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda, önceki araştırma sonuçlarına benzer sonuçların yanısıra, toplumumuz için kolektif değerlerin bireysel değerlere göre daha güçlü olduğu ve bunun yirmi yıllık bir süre içinde değişmediği sonucuna varmıştır (Ay, 2005: 38).

Uyguç (2003) yaptığı araştırma ile ülkemizde ulusal kültürün işletmelerin kültürel özelliklerini belirleyici temel bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerimizde yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma eğiliminin olduğunu ve

toplulukçu kültürün hakim olduğunu göstermiştir. Dişil, toplulukçu, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi eğilimlerinin yüksek olduğu kültürlerde çalışanlar iş güvenliği, yaşam boyu istihdam, terfi olanakları, yüksek ücret, yan ödeme, sosyal olanaklar, çalışma saatleri ve işe kolay ulaşabilme gibi ihtiyaçlarının karşılanmasını isterler.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**PERSONELİN GÜÇLENDİRME ALGISI İLE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ**



#### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Personel güçlendirme kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar arasında ilgiyle karşılanmasına rağmen bu yeni yönetim kavramının çerçevesi henüz tam olarak çizilememiştir. Türkiye’de bu konuda yapılan araştırmalar henüz yeterli seviyede değildir. Bu çalışma ile eksik olan bir yön doldurulmak istenmektedir.

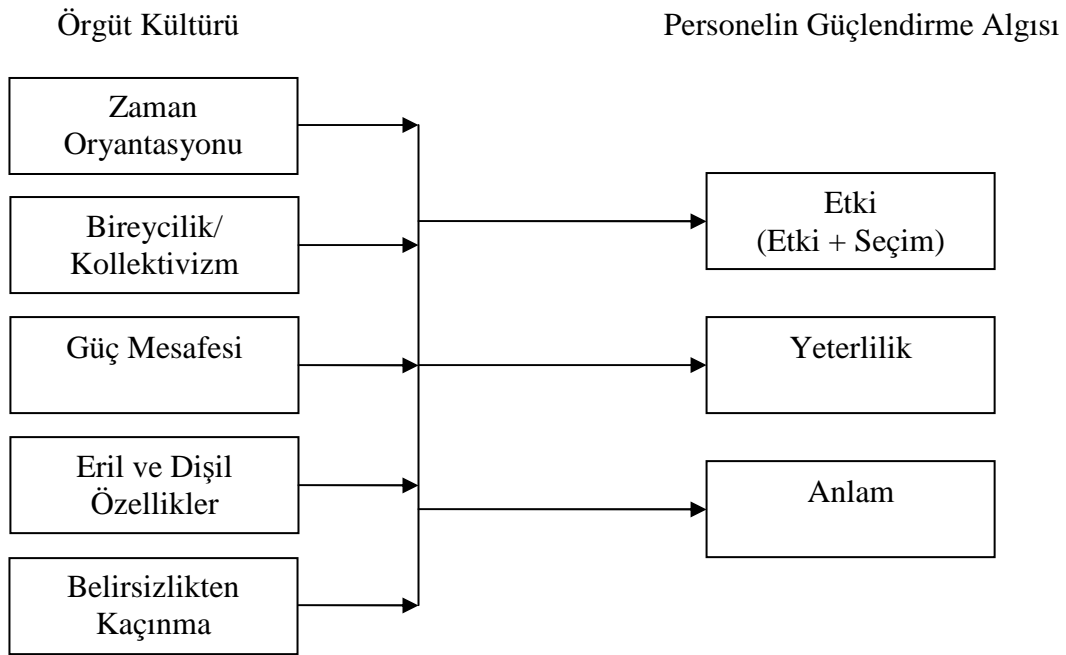
Güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanmasında, çok çeşitli faktörler etkili olmaktadır. Bu araştırma ile kültürel boyutların personel güçlendirme algıları üzerindeki etkisi ortaya konulmak istenmiştir.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER**

Araştırmayı iki aşamada ele almak mümkündür. Örgütsel kültür özelliklerinin yer aldığı birinci aşama ve personelin güçlendirme algısının yer aldığı ikinci aşama olarak incelenmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmak istenmiştir.

##### **4.2.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmada, örgütsel kültürün etkisiyle şekillenen personelin güçlendirme algısı incelenmiştir. Model iki aşamadan oluşmaktadır. Şekil 4.1 ile bu aşamalar gösterilmiştir.



**Şekil 4.1.** Araştırmanın Modeli

Örgütsel kültür özelliklerinin yer aldığı birinci aşama, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kolektivizm, eril ve dişil özellikler ve zaman oryantasyonu olmak üzere beş kısımda incelenmiştir.

Personelin güçlendirme algısının ölçüldüğü ikinci aşamada, anlam, etki, yeterlilik ve seçim olmak üzere dört kısım yer almaktadır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre bu kavramlar etki, yeterlilik ve anlam olarak üç faktör altında incelemeler yapılmıştır. Etki ve seçim faktörleri, etki başlığı altında toplanmıştır.

#### 4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların güçlendirilme algıları içinde etki ile örgütsel kültür değişkenleri olan oryantasyon, bireycilik/kolektivizm, güç mesafesi, erillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınma algılanmaları arasında bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların güçlendirilme algıları içinde anlam ile örgütsel kültür değişkenleri olan oryantasyon, bireycilik/kolektivizm, güç mesafesi, erillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınma algılanmaları arasında bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların güçlendirilme algıları içinde yeterlilik ile örgütsel kültür değişkenleri olan oryantasyon, bireycilik/kolektivizm, güç mesafesi, erillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınma algılanmaları arasında bir ilişki vardır.

### 4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır.

İlk kısımda çalışanların demografik bilgileri elde edilmiştir. Birinci bölümde, çalışanların güçlendirme düzeyini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anlam, etki, yeterlilik ve seçim olmak üzere dört boyut ölçülmüştür. Birinci bölüme ilişkin anket sorularının hazırlanmasında, personel güçlendirme algılarını oluşturan anlam, etki, yeterlilik ve seçim faktörlerinin ölçülmesinde birçok araştırmacının kullandığı Spreitzer'in oluşturduğu sorular tercüme edilerek kullanılmıştır.

İkinci bölümde örgüt kültürünün belirlenmesi için ortaya konulan unsurlar araştırılmıştır. Bu unsurlar Hofstede'nin geliştirmiş olduğu belirsizlikten kaçış, güç mesafesi, bireycilik/kolektivizm, erillik/dişilik ve zaman oryantasyonu olmak üzere beş boyutta ölçümler yapılmıştır. Güç mesafesi, bireycilik/kolektivizm ve zaman oryantasyonunu ölçen sorular Sigler ve Pearson'un araştırmalarında kullandıkları sorulardan uyarlanmıştır. Belirsizlikten kaçış ve erillik/dişilik soruları konuların içeriği doğrultusunda hazırlanmıştır.

Anket araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan toplam 60 sorudan oluşmaktadır. Anket sorularının cevapları Likert tipi ölçekleme yöntemine göre derecelendirilmiştir.

Araştırma alanı olarak belirlenen Kütahya il merkezinde, 3 kamu ve 9 özel banka bulunmaktadır. Bu bankalarda toplam 204 personel çalışmaktadır. Anketlerin dağıtılması amacıyla Kütahya ilinde faaliyet gösteren bankalarla ön görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonucunda 2 kamu ve 6 özel olmak üzere 8 bankadan olumlu yanıt alınmıştır. Bankalara 152 tane anket formu dağıtılmış, cevaplanan anketlerden 74 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Gönderilen anket formları içinde geri dönüş oranı %48,9 oranındadır. Kütahya il merkezinde toplam çalışan sayısına oranı ise, %36,3 olarak gerçekleştirilmiştir.

Anketlerin bankalara dağıtımından önce, beş kişi üzerinde uygulama yapılmış, uygulayıcıların görüşleri alındığında, farklı anlaşılmalara neden olabilecek soruların olduğu görülmüştür. Bu sorunu ortadan kaldırmak amacıyla, ankette yer alan sorular üzerinde gerekli değişiklikler gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen veriler, bilgisayar ortamında ‘SPSS for Windows 13,0’ yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel analiz teknikleri olarak; frekans analizi, güvenilirlik analizi, faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizleri kullanılmıştır.

#### 4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın uygulanmasında çeşitli sınırlamalar mevcuttur;

- Araştırma, uygulamanın yapıldığı bölge ile sınırlı kalmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde zaman, kaynak ve alan yönünden birtakım sınırlamalar mevcuttur.
- Araştırmanın temelinde insan ögesi olması nedeniyle sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerli olmaktadır.
- Toplam sayısal verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

#### 4.5. BULGULAR

Kişilerin demografik özelliklerini, personelin güçlendirme algısını, örgüt kültürünü ve örgütsel bağlılığı ölçülmesi amacıyla anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerle hipotezleri test etmek için, frekans, güvenilirlik, faktör, regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

##### 4.5.1. Demografik Özellikler

Ankete katılan kişilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, pozisyon, eğitim, çalışma süreleri, çalıştıkları bankaların statüleri, TKY uygulamaları ve eğitimi gibi demografik özellikleri *frekans analizi* ile test edilmiştir. Araştırma sonuçları aşağıdaki tablolar ile gösterilmiştir.

**Tablo 4.1.** Banka çalışanlarının yaşlarına göre dağılımı

<b>Yaş Dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>(%)</b>	<b>Kümülatif %</b>
<b>18-24 yaş</b>	2	2,7	2,7
<b>25-34 yaş</b>	38	51,4	54,1
<b>35-44 yaş</b>	24	32,4	86,5
<b>45- +</b>	10	13,5	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 4.1' de görüldüğü gibi banka çalışanlarının yarısından fazlası (%51,4) 25-34 yaş arasındaki çalışanlardan oluşmaktadır. İkinci sırada %32,4 ile 35-44 yaş arasındaki çalışanlar gelmektedir. Ankete katılan çalışanlar daha çok genç yaş grubunu oluşturmaktadır.

**Tablo 4.2.** Banka çalışanlarının cinsiyete göre dağılımı

<b>Cinsiyet Dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>(%)</b>	<b>Kümülatif %</b>
<b>Erkek</b>	53	71,6	71,6
<b>Kadın</b>	21	28,4	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan kişilerin 53'ü erkek, 21'i kadındır. Banka çalışanları içinde erkek çalışanlar %71,6'lık bir oranla büyük çoğunluğu oluşturmaktadır (Tablo 4.2).

**Tablo 4.3.** Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımı

<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>(%)</b>	<b>Kümülatif %</b>
<b>Evli</b>	56	75,7	75,7
<b>Bekar</b>	18	24,3	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 4.3’de araştırmaya katılan banka çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımları yer almaktadır. Evli olan banka çalışanları 56 kişi ile %75,7 gibi bir oranla büyük çoğunluğu oluşturmaktadırlar. Bekar olan 18 kişi, toplam içinde %24,3’lük bir oranla yer almaktadır.

**Tablo 4.4.** Banka çalışanlarının pozisyonlarına göre dağılımı

<b>Pozisyon</b>	<b>Frekans</b>	<b>(%)</b>	<b>Kümülatif %</b>
<b>Müdür Yrd.</b>	3	4,0	4,0
<b>Şef</b>	11	14,9	18,9
<b>Şef Yrd.</b>	15	20,3	39,2
<b>Memur</b>	36	48,6	87,8
<b>Diğer</b>	9	12,2	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 4.4’de görülmektedir. En büyük çoğunluğu 36 kişi ve %48,6 ile memurlar oluşturmaktadır. İkinci olarak %20,3 ile şef yardımcısı olarak çalışanlardan, üçüncü olarak %14,9 ile şef olarak çalışanlardan oluşmuştur. Müdür yardımcıları 3 kişi ile %4 ve bunların dışında çalışan diğer personel 9 kişi olarak %12,2 ile yer almaktadır.

**Tablo 4.5.** Banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımı

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>(%)</b>	<b>Kümülatif %</b>
<b>Lise</b>	26	35,1	35,1
<b>Önlisans</b>	11	14,9	50,0
<b>Lisans</b>	36	48,6	98,6
<b>Yüksek Lisans</b>	1	1,4	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 4.5’de banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımı görülmektedir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %48,6’sını (36 kişi) lisans mezunları oluşturmaktadır. Daha sonra sırasıyla, %35,1 ile lise mezunları ve %14,9 ile önlisans mezunları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlardan 1 kişi yüksek lisans mezunudur, toplam içindeki oranı %1,4’dir.

**Tablo 4.6.** Banka çalışanlarının kurumlarında çalışma süreleri

<b>Çalışılan Süre</b>	<b>Frekans</b>	<b>(%)</b>	<b>Kümülatif %</b>
<b>1 Yılden Az</b>	8	10,8	10,8
<b>1-3 Yıl</b>	15	20,3	31,1
<b>4-8 Yıl</b>	31	41,9	73,0
<b>9 Yıl ve Üstü</b>	20	27,0	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 4.6’de kişilerin buldukları bankadaki çalışma süreleri yer almaktadır. 4-8 yıl arasında çalışanlar 31 kişi ile %41,9 oranıyla ilk sırada yer

almaktadır. 9 yıl ve üzerinde çalışanlar 20 kişi ve %27 ile ikinci sırada bulunmaktadır. Toplam içinde %73'lük bir oranı 8 yıl ve altında çalışanlar oluşturmaktadır. Toplam içinde %68,9'u 4 yıl ve üzerinde çalışanlardan oluşmaktadır. 1-3 yıl arası çalışanlar 15 kişi ile %20,3 ve 1 yıldan az çalışanlar 8 kişi ile %10,8'lik bir oran oluşturmaktadırlar.

**Tablo 4.7.** Çalışılan bankaların statülerine göre dağılımı

<b>Bankanın Statüsü</b>	<b>Frekans</b>	<b>(%)</b>	<b>Kümülatif %</b>
<b>Kamu</b>	38	51,4	51,4
<b>Özel</b>	36	48,6	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	

Anket sonuçlarına göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının 38 kişisini kamu bankalarında çalışanlar, 36 kişisini özel bankalarda çalışanlar oluşturmaktadır. Kamu bankalarında çalışanlar %51,4 ile katılımcılar içinde çoğunluğa sahiptirler fakat çok yakın bir dağılım gerçekleşmiştir. Özel bankalarda çalışanlar %48,6'lık oranla yer almaktadır (Tablo 4.7).

**Tablo 4.8.** Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları

<b>TKY Uygulamaları</b>	<b>Frekans</b>	<b>(%)</b>	<b>Kümülatif %</b>
<b>Evet</b>	66	89,2	89,2
<b>Hayır</b>	8	10,8	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 4.8'de bankalarda Toplam Kalite Uygulamalarının olup olmadığına dair soruya verilen cevapların dağılımı görülmektedir. Banka çalışanlarının verdiği cevaplara göre %89,2'sinde TKY uygulamaları vardır. Bankaların %10,8'inde TKY uygulamalarının olmadığı belirtilmektedir. Ankete katılan banka çalışanlarının



verdikleri cevaplar incelendiğinde tüm bankalarda TKY uygulamalarının olduğu görülmektedir. Bankalarla yapılan görüşmeler sonucunda araştırma yapılan bankaların hepsinde TKY uygulamalarının olduğu öğrenilmiştir. Fakat bazı çalışanlar tarafından bu uygulamalar bilinmemektedir.

**Tablo 4.9.** Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi eğitimi

<b>TKY Eğitimi</b>	<b>Frekans</b>	<b>(%)</b>	<b>Kümülatif %</b>
<b>Evet</b>	60	81,1	81,1
<b>Hayır</b>	14	18,9	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 4.9’de banka çalışanların TKY eğitimi alıp almadıklarına ilişkin soruya verilen cevaplar yer almaktadır. Banka çalışanlarının 60 kişi ile %81,1’i TKY eğitimi almıştır. Banka çalışanlarından 14 kişi ile %18,9’u bu soruya hayır cevabını vermişlerdir.

#### 4.5.2. Güvenilirlik Analizi

Personelin güçlendirme algısı, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı ölçmek için hazırladığımız anket sorularının güvenilir ve tutarlı olup olmadığını ölçmek amacıyla güvenilirlik testi yapılmıştır. Anket soruları Ek-1’de verilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tablo 4.10’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.10.** Anket soruların güvenilirlik analizi

<b>Ana Faktörler</b>	<b>Cronbach’s Alfa</b>
<b>Personelin Güçlendirme Algısı</b>	Örneklem : 74 Soru Sayısı: 12 Alpha : ,833
<b>Örgütsel Kültür</b>	Örneklem : 74 Soru Sayısı: 30 Alpha : ,801

Personelin güçlendirme algısını ölçmek için hazırlanan anket soruları için yapılan güvenilirlik testi analiz sonuçlarına göre alpha sayısı 0,833 olarak bulunmuştur. Sorular arasında yüksek oranda güvenilirlik ve tutarlılık söz konusudur.

Örgüt kültürü soruları için yapılan güvenilirlik testinin sonuçlarına göre alpha sayısı 0,801 olarak bulunmuştur. Sorular arasında iyi düzeyde güvenilirlik ve tutarlılık söz konusudur. Ölçeğin güvenilirliğini önemli ölçüde azaltan bir değişkene rastlanılmamıştır.

#### 4.5.3. Faktör analizi

Personelin güçlendirme algısını ölçmek amacıyla hazırlanan 12 sorunun anlamlı değişkenler olarak sınıflandırılması için varimax rotation yöntemi ile yapılan faktör analizi kullanılmıştır.

**Tablo 4.11.** Personelin güçlendirme algılarının özdeğer istatistiği

	<b>Toplam</b>	<b>Varyans %</b>	<b>Kümülatif %</b>
<b>1</b>	4,636	38,630	38,630
<b>2</b>	2,055	17,125	55,755
<b>3</b>	1,486	12,386	68,142

Personelin güçlendirme algısını ölçmeye yönelik veri setinin faktör analizi için iyi düzeyde (KMO: 0,749), uygun ve anlamlı (Sig. 0,000) olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda 1'den büyük üç faktör ortaya çıkmıştır. Birinci faktör toplam varyansın %38,630'unu açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörlerin toplamı varyansın %55,755'ini açıklamaktadır. Üç faktör toplam varyansın %68,142'sini açıklamaktadırlar (Tablo 4.11).

Tablo 4.12'de banka çalışanlarının personel güçlendirme algılarının ölçüldüğü faktör analizi sonuçları görülmektedir. Anketimizde personelin güçlendirme algısını ölçmek amacıyla 12 soru bulunmaktadır. Bunlar personelin anlam, etki, seçim ve yeterlilik algılarını ölçen sorulardan oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, ölçülmek istenilen dört değişkenden üç faktör ortaya çıkmıştır. Sonuçların ağırlık derecelerine göre, faktörler etki, yeterlilik ve anlam olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 4.12.** Personelin güçlendirme algılarının Faktör Analizi sonuçları

	<b>Etki</b>	<b>Yeterlilik</b>	<b>Anlam</b>
Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	<b>,921</b>		
İşimi bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.	<b>,909</b>		
İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	<b>,886</b>		
Çalıştığım departmanda olup bitenler üzerinde önemli etkiye sahibim.	<b>,848</b>		
Çalıştığım departmandaki faaliyetler üzerinde etkim büyüktür.	<b>,780</b>		
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim.	<b>,513</b>		
İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.		<b>,884</b>	
İşimi yapmak için kendime güveniyorum.		<b>,642</b>	
İşim için gerekli becerileri zaman içinde kazandım.		<b>,557</b>	
Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.			<b>,794</b>
İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.			<b>,624</b>
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.			<b>,574</b>

Birinci faktörde, etki ve seçim kavramları yer almaktadır. Personelin işini etkileyebilme derecesini gösteren etki kavramı daha ağırlıklı olarak yer aldığı için birinci faktör etki olarak belirtilmiştir. Personelin işlerini nasıl yapacağını belirlemedeki özgürlüğü seçim kavramını ifade etmekte ve birinci faktör olan etki faktörü içinde yer almaktadır. Anketin birinci bölümünde personelin güçlendirme algısını ölçen sorulardan

5, 7 ve 12. sorular etkiyi ölçmektedir. Personelin seçim algısını 3, 8 ve 9. sorular ölçmektedir. Ankette yer alan personelin seçim algısını ölçen 3. soru birinci faktör içinde ele alınmış olup, faktör üzerinde orta bir varyansa sahiptir. Faktör analizi sonucunda birinci faktörü oluşturan etki kavramı içinde 3, 5, 7, 8, 9 ve 12. sorular yer almaktadır.

İkinci faktör olan yeterlilik ise, kişinin işini yapmak için gerekli yeteneklere sahip olmasını ifade etmektedir. Ankette personelin yeterlilik algısını ölçmek amacıyla 2, 6 ve 10. sorular yer almaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre, yeterlilik faktörü sorular doğrultusunda oluşmuştur. Yeterlilik faktörü, hazırlanan 2, 6 ve 10. sorulardan meydana gelmektedir.

Üçüncü faktör olan anlam, kişinin inançları, değerleri ve davranışları ile bir işin rolünün gerektirdikleri arasındaki uygunluğu ifade etmektedir. Ankette personelin anlam algısını ölçmek amacıyla 1, 4 ve 11. sorular yer almaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre, anlam faktöründe de sorular açısından bir farklılık oluşmamıştır. Anlam faktörü 1, 4 ve 11. sorulardan oluşmaktadır.

#### 4.5.4. Çoklu Regresyon Analizi

İlk hipotez olan personelin güçlendirilme algıları içinde etki ile örgütsel kültür değişkenleri olan oryantasyon, bireycilik/kolektivizm, güç mesafesi, erillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınma algılamaları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.13'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.13.** Etki ile örgütsel kültür değişkenleri arasındaki ilişki

Bağımsız değişkenler	$\beta$	t değerinin anlamlılık düzeyi
Belirsizlikten Kaçınma	,497	,000
Güç Mesafesi	,399	,002
Erillik/Dişillik	-,382	,013
$R^2$	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,338	11,919	,000

Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan personelin güçlendirme algıları içinde etkideki değişimin %33,8'i ( $R^2 = ,338$ ) bu üç değişken tarafından açıklanmaktadır. SPSS programında yapılan analiz sonucunda üç model ortaya çıkmıştır. Önerilen ilk modele göre  $R^2 = ,184$  olarak, ikinci modelde  $R^2 = ,276$  ve

üçüncü modelde  $R^2 = ,338$  olarak bulunmuştur. 3. modelin açıklama gücü daha fazla olduğu için tercih edilmiştir. Etkileme gücü en fazla olan değişken belirsizlikten kaçınma olarak bulunmuştur. Bireycilik/kolektivizm özelliği ( $p > 0,05$   $p = ,722$ ) ve oryantasyon ( $p > 0,05$   $p = ,168$ ) anlamsız olarak bulunduğundan model dışında tutulmuştur. Anova analizine göre  $F = 11,919$   $p = ,000$  olarak bulunmuş,  $p < 0,05$  olduğundan sonuç anlamlıdır.

Bağımsız değişkenler örgütsel kültür içinde belirsizlikten kaçınma ( $\beta = ,497$   $p = ,000$ )  $p < 0,05$ , güç mesafesi ( $\beta = ,399$   $p = ,002$ )  $p < 0,05$  ve dişillik/erillik ( $\beta = -,382$   $p = ,013$ )  $p < 0,05$  olduğundan sonuç anlamlıdır.

Bireylerin, işlerinde etkili olduklarını algılamaları ile belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi arasında pozitif yönde bir ilişki mevcuttur. Kişilerin etki dereceleri arttıkça dişillik özelliğinde bir azalma görülmektedir.

**H<sub>2</sub>** hipotezi, çalışanların güçlendirilme algıları içinde yeterlilik ile örgütsel kültür değişkenleri olan oryantasyon, bireycilik/kolektivizm, güç mesafesi, erillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınma algılamaları arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4.14'de görülmektedir.

**Tablo 4.14.** Yeterlilik ile örgütsel kültür değişkenleri arasındaki ilişki

Bağımsız değişkenler	$\beta$	t değerinin anlamlılık düzeyi
Zaman Oryantasyonu	,358	,001
Belirsizlikten Kaçınma	,276	,007
$R^2$	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,250	11,830	,000

Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan personelin güçlendirme algıları içinde yeterlilikteki değişimin %25'i ( $R^2 = ,250$ ) bu iki değişken tarafından açıklanmaktadır. Yapılan analiz sonucunda iki model ortaya çıkmıştır. Önerilen ilk modele göre  $R^2 = ,167$  olarak, ikinci modelde ise  $R^2 = ,250$  olarak bulunmuştur. İkinci modelin açıklama gücü daha fazla olduğu için tercih edilmiştir. Etkileme gücü en fazla olan değişken zaman oryantasyonu olarak bulunmuştur.

Bireycilik/kolektivizm özelliği ( $p > 0,05$   $p = ,770$ ), güç mesafesi özelliği ( $p > 0,05$   $p = ,616$ ) ve dişillik/erillik özelliği ( $p > 0,05$   $p = ,795$ ) anlamsız olarak bulunduğundan model dışında tutulmuştur.

Anova analizine göre  $F = 11,830$   $p = ,000$  olarak bulunmuş,  $p < 0,05$  olduğundan sonuç anlamlıdır.

Bağımsız değişkenler örgütsel kültür içinde belirsizlikten kaçınma ( $\beta = ,276$   $p = ,000$ )  $p < 0,05$ , zaman oryantasyonu ( $\beta = ,358$   $p = ,001$ )  $p < 0,05$  olduğundan bu iki değişken için sonuç anlamlıdır.

Bireylerin işlerini yerine getirmek için gerekli yeteneklere sahip olduklarını düşünmeleri ile belirsizlikten kaçınma ve zaman oryantasyonu arasında aynı yönde bir ilişki söz konusudur.

**H<sub>3</sub>** hipotezi, personelin güçlendirilme algıları içinde anlam ile örgütsel kültür değişkenleri olan oryantasyon, bireycilik/kolektivizm, güç mesafesi, erillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınma algılanmaları arasındaki ilişkiyi ölçmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.15’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.15.** Anlam ile örgütsel kültür değişkenleri arasındaki ilişki

Bağımsız değişken	$\beta$	t değerinin anlamlılık düzeyi
Dişillik/Erillik	,296	,004
$R^2$	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,112	9,056	,004

Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan personelin güçlendirme algıları içinde anlamdaki değişiminin %11,2’si ( $R^2 = ,112$ ) dişillik/erillik değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Yapılan analiz sonucunda bir model ortaya çıkmıştır.

Bireycilik/kolektivizm özelliği ( $p > 0,05$   $p = ,320$ ), güç mesafesi özelliği ( $p > 0,05$   $p = ,811$ ), zaman oryantasyonu ( $p > 0,05$   $p = ,295$ ) ve belirsizlikten kaçınma özelliği ( $p > 0,05$   $p = ,088$ ) anlamsız olarak bulunduğundan model dışında tutulmuştur. Anova analizine göre  $F = 9,056$   $p = ,004$  olarak bulunmuş,  $p < 0,05$  olduğundan sonuç anlamlıdır.

Yapılan analiz sonucuna göre, personelin güçlendirme algısını belirleyen faktörler içerisinde anlamı örgütsel kültür değişkenlerinden sadece dışillik/erillik özelliği az bir düzeyde açıklamaktadır. Diğer özellikler anlamsız olarak bulunmuştur. Özellikle anlam faktöründe bireylerin örgütsel kültürden farklı değişkenlerden etkilendiği görülmektedir.

#### 4.5.5. Korelasyon Analizi

Modelde yer alan tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.16.** Modeldeki tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6	7
1.Etki	4,11	,76	1						
2.Yeterlilik	4,46	,47	,282*	1					
3.Anlam	4,34	,51	,226	,214**	1				
4.Oryantasyon	4,18	,48	,188	,409**	,195	1			
5.Bireycilik/ Kollektivizm	4,39	,39	,185	,332**	,141	,523**	1		
6.Güç Mesafesi	3,19	,94	,429**	,091	,201	,170	,099	1	
7.Dışillik/ Erillik	2,84	,58	,028	,114	,334**	,245*	,089	,534**	1
8.Belirsizlikten Kaçınma	3,65	,49	,408**	,343**	,245*	,141	,399**	,269*	,173

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Personelin güçlendirme algısını belirleyen etki faktörü ile örgütsel kültür değişkenlerinden güç mesafesi (,429) ve belirsizlikten kaçınma (,408) arasında pozitif yönlü orta düzeye yakın bir ilişki vardır.

Personelin güçlendirme algısını belirleyen yeterlilik faktörü ile örgütsel kültür değişkenlerinden oryantasyon (,409), bireycilik/kollektivizm (,332) ve belirsizlikten kaçınma (,343) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Personelin güçlendirme algısını belirleyen anlam faktörü ile örgütsel kültür değişkenlerinden belirsizlikten kaçınma (,245) ve dişillik/erillik (,334) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Örgütsel kültür değişkenleri içinde, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma arasında (,269) düşük düzeyde bir ilişki; dişillik/erillik ve oryantasyon arasında (,245) düşük düzeyde bir ilişki; oryantasyon ve bireycilik/kollektivizm arasında (,523) orta düzeyde pozitif bir ilişki; güç mesafesi ve dişillik/erillik arasında (,534) orta düzeyde pozitif bir ilişki; bireycilik/kollektivizm ve belirsizlikten kaçınma arasında (,399) orta düzeye yakın bir ilişki mevcuttur.

Araştırma yapılan bankalarda çalışanlarının kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri görülmektedir. Personelin güçlendirilmesini sağlayan yönetsel araçlar banka çalışanları üzerinde etkili olmaktadır.

Hofstede'nin yapmış olduğu araştırma ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Güç mesafesi ve dişillik/erillik özellikleri için yaklaşık sonuçlar elde edilmiştir. Kolektivizm özelliği daha fazla olarak bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma özelliğinde daha az değerler elde edilmiştir.

#### **4.6. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Örgütlerin, günümüzün hızlı değişim sürecinde sürekli başarıyı yakalayabilmeleri, etkinliklerini artırabilmeleri, çalışanlarının işletmeye bağlılıklarının sağlanabilmesi, yönetim tekniklerinin başarıyla uygulanabilmesine bağlıdır. İşletmenin bu amaçlarına ulaşmasında personel güçlendirme yaklaşımı, yeni yönetim tekniklerinden biri olarak ortaya çıkmıştır.

Günümüzde insan en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Personel güçlendirme anlayışına göre, işi en iyi bilen kişi, o işi yapandır. Personele iş yapmasında serbestlik ve kararlara katılma olanakları tanınarak o işin sahibi haline gelmesi sağlanmaktadır. Kendini güçlendirilmiş olarak hisseden bir kişi için, örgüt amaçlarının benimsenmesi sağlanmaktadır. Personel kendini değerli hissetmekte ve böylece örgüte olan bağlılığı da artmaktadır.

Rekabetin çok yoğun olarak hissedildiği günümüzün global dünyasında işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için, kaliteli ve hızlı bir şekilde



hizmet vermeleri gerekmektedir. Personel güçlendirmede, eğitim ve geliştirme ile daha doğru karar verme ve personelin inisiyatif kullanabilmesi ile hızlı karar verilmesi sağlanmaktadır. Personel ile yönetici arasında güven duygusunun oluşabilmesi önem arz etmektedir.

Müşteri ile yüz yüze iletişimin yaygın olarak kullanıldığı hizmet sektöründe hızlı bir şekilde tüketicilere cevap vermek gerekmektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, tüketici beklentilerinde de büyük değişimler olmuştur. Klasik yönetim anlayışı ile müşteri beklentilerini karşılamak ve başarılı olmak mümkün olmamaktadır.

Bankacılık sektöründe de, müşterilerle yüz yüze, yoğun ve hızlı bir iletişim söz konusudur. Çalışanların müşteri isteklerini hemen karşılamaları ve ortaya çıkan sorunları hemen çözümlenmeleri gerekmektedir. Kişi aldığı eğitim ve güven ortamının yaratılması ile serbestçe kararlarını verebilmekte, işlem süresi kısalmaktadır.

Örgüt içinde personelden en iyi şekilde faydalanılmasında, personelin algılamaları önem taşımaktadır. Araştırmada personelin güçlendirilme algılamasını belirleyen değişkenlerden biri olarak örgüt kültürü kavramı ele alınmıştır. Her örgütün kendine özgü, iyi ya da kötü, güçlü ya da zayıf mutlaka bir kültürü vardır. Toplumsal kültürden etkilenerek oluşan örgüt kültürü, yönetim tekniklerinin uygulanmasını ve personelin yaklaşımını belirleyen bir unsur olmaktadır. Ayrıca personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile personelin katılımının ve sorumluluk alması sağlanarak, takım çalışmasının olduğu esnek bir çalışma ortamı oluşturulmak istenmektedir. Örgüt içinde oluşturulmak istenen bu değişim, örgüt kültürünü de etkileyen bir faktör olabilmektedir.

Anket sonuçlarının analiz edilmesinde öncelikle demografik analizler gerçekleştirilmiştir. Personel güçlendirmenin bir bileşeni olduğu Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, araştırma yapılan tüm bankalarda uygulama alanı bulmaktadır. Banka çalışanlarının %81,1 gibi büyük bir oranı, TKY konusunda eğitim almıştır. Fakat bazı çalışanlar tarafından, bankalarında uygulanmasına rağmen bu konuda tam olarak bilgilendirme yapılmadığı görülmektedir.

Örgütlerde tam anlamıyla bir güçlendirmeden söz etmek mümkün değildir. İşletmelerde güçlendirmenin bir düzeyi mevcuttur. Ülkemizde güçlendirme

uygulamaları yaygınlık kazanmamıştır. Bu çalışmada TKY uygulamalarının yapıldığı bankacılık sektörü seçilerek araştırmalar gerçekleştirilmiştir.

Personelin güçlendirme algısını ölçmek amacıyla dört değişken ele alınmış ve bu değişkenleri ölçmek için anketin birinci bölümünde 12 adet soru bulunmaktadır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre etki, yeterlilik ve anlam olmak üzere üç faktör elde edilmiştir. Diğer analizler oluşan bu üç faktör kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Personelin güçlendirme algısını belirleyen etki faktörü, örgütsel kültür değişkenlerinden belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve dışillik değişkenleri tarafından %33,8 düzeyinde açıklanmaktadır.

Personelin güçlendirme algısını belirleyen yeterlilik faktörü, örgütsel kültür içinde belirsizlikten kaçınma ve zaman oryantasyonu %25 ile bu iki değişken tarafından açıklanmaktadır. Diğer değişkenlerin etkisi anlamsız olarak bulunmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan personelin güçlendirme algıları içinde anlamdaki değişimin %11,2'si dışillik/erillik değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Anlam faktörü sadece bu değişken tarafından açıklanmakta olup, diğer değişkenlerin açıklama güçleri anlamlı bulunmadığı için model kapsamı dışında tutulmuşlardır.

Personelin güçlendirme algılarını belirleyen faktörler üzerinde, kolektivizm özelliğinin etkili olmadığı görülmüştür. Personel güçlendirme uygulamalarında önemli bir yeri olan takım çalışmasını destekleyen bu özellik, araştırma yapılan banka çalışanlarının güçlendirme algılarıyla ilişkisi saptanamamıştır.

Eğitim ve geliştirme çalışmaları güçlendirmenin uygulanması açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinde uygulanan teknikler ve eğitimler konusunda araştırmalar yapılabilir.

Çalışanların verilen eğitim ve yeterlilikleri ölçüsünde doğru ve hızlı kararlar vermeleri mümkün olacak ve böylece liderin astlarına güven duyması sağlanacaktır. Böyle bir ortamda çalışanın kararlara katılması ve inisiyatif kullanabilmesi imkanı oluşacaktır. Eğer lider astına güven duymazsa o örgütte güçlendirme oluşturulamaz. İşletmeler bu bilinçle hareket etmelidirler.

Çalışanlara verilen TKY eğitimleri yeterli ve etkili düzeyde değildir. Çalışanlara teorik eğitim verilmekte fakat uygulamada tam anlamıyla bir gerçekleştirme sağlanamamaktadır. İşletmelerin bu konu üzerinde durmaları gerekmektedir.

Personel güçlendirme için tüm çalışanların katılımının sağlandığı bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. İşletmeler vizyon ve misyon belirlemekle değil, çalışanlarını bunlara katabildikleri ölçüsünde başarılı olacaklardır.

Güçlendirme uygulamaları, hemen uygulanıp bitecek bir teknik değildir. Sürekli eğitim, yenilenme ve gelişmeyi de beraberinde getirir. İşletmelerin bu konuda kararlı olmaları ve günlük getirilere değil, uzun zamanlı getirilere odaklanmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalarda araştırmalar yapılmıştır. Farklı sektörler açısından konu değerlendirildiğinde farklı sonuçlara ulaşılabilir. Personel güçlendirme hakkında henüz ülkemizde yeterli seviyede araştırma mevcut değildir. Araştırmacılar için hem teorik olarak ilişkileri üzerinde hem de uygulamada pek çok alanda çalışmalar yapılabilir.

Örgüt kültürünün personel güçlendirme üzerindeki etkisi sınırlı düzeylerde kalmaktadır. Personelin güçlendirme algısını, örgüt kültürü dışında açıklayan başka çeşitli değişkenler bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından farklı değişkenlerin ele alınmasıyla konuyu açıklayan farklı modellerin oluşturulması mümkün olacaktır. Personel güçlendirmenin uygulanmasında, liderlik, örgütsel yapı ve güven ortamının bulunması gibi faktörler etkili olmaktadır. Araştırmacılar tarafından üzerinde çok durulmayan kişilik faktörünü dikkate alan çalışmalar gerçekleştirilebilir.

## EK 1

### ANKET

Bu araştırma ile örgütsel kültür öğeleri ile güçlendirme arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve bu değerlerle çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının düzeyi arasındaki ilişki ölçülmek istenmektedir.

Bu anket ile toplanan veriler Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Bölümü yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Yapılacak bilimsel çalışmanın amacına ulaşması soruları cevaplandırmada göstereceğiniz dikkate bağlıdır. Lütfen soruları eksiksiz olarak cevaplandırınız. Verilerin değerlendirilmesinde kişi ya da kurum ismi kullanılmayacaktır.

Göstermiş olduğunuz ilgiye ve katılımınız için teşekkür ederim.

Canan EMET

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

- |  |  |   |
|--|--|---|
| 1. Kaç yaşındasınız?                                       | <input type="checkbox"/> 18-24 yaş     | <input type="checkbox"/> 25-34 yaş      |
|  | <input type="checkbox"/> 35-44 yaş     | <input type="checkbox"/> 45- +          |
| 2. Cinsiyetiniz?   | <input type="checkbox"/> Erkek         | <input type="checkbox"/> Kadın          |
| 3. Medeni Durumunuz?                                       | <input type="checkbox"/> Evli          | <input type="checkbox"/> Bekar          |
|  |  | <input type="checkbox"/> Boşanmış       |
| 4. Bankanızdaki pozisyonunuz?                              | <input type="checkbox"/> Müdür         | <input type="checkbox"/> Müdür Yard.    |
|  | <input type="checkbox"/> Şef           | <input type="checkbox"/> Şef Yardımcısı |
|  | <input type="checkbox"/> Memur         | <input type="checkbox"/> Diğer .....    |
| 5. Eğitim Durumunuz?                                       | <input type="checkbox"/> İlköğretim    | <input type="checkbox"/> Lise           |
|  | <input type="checkbox"/> Önlisans      | <input type="checkbox"/> Lisans         |
|  | <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans |   |
| 6. Bu işyerindeki çalışma süreniz?                         | <input type="checkbox"/> 1 yıldan az   | <input type="checkbox"/> 1-3 yıl        |
|  | <input type="checkbox"/> 4-8 yıl       | <input type="checkbox"/> 9 yıl ve üstü  |
| 7. Bankanızın statüsü?                                     | <input type="checkbox"/> Kamu          | <input type="checkbox"/> Özel           |
|  |  | <input type="checkbox"/> Yabancı        |
| 8. İşyerinizde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları var mı? | <input type="checkbox"/> Evet          | <input type="checkbox"/> Hayır          |
| 9. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?    | <input type="checkbox"/> Evet          | <input type="checkbox"/> Hayır          |

## I. BÖLÜM

Aşağıda güçlendirme düzeyini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Sorular için hiçbir şekilde doğru ve yanlış cevap yoktur. Lütfen soruları her cümlenin karşısında 1’den 5’e kadar dizilmiş sayılardan sizin katılma derecenize göre en uygun olan ve yalnızca bir tanesini işaretleyiniz.

1 = “Kesinlikle katılmıyorum”

2 = “Katılmıyorum”

3 = “Kararsızım”

4 = “Katılıyorum”

5 = “Tamamen katılıyorum”

	1	2	3	4	5
1. İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Çalıştığım departmandaki faaliyetler üzerindeki etkim büyüktür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşimi bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşim için gerekli becerileri zaman içinde kazandım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde önemli etkiye sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II. BÖLÜM

Aşağıda örgüt kültürünü ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Sorular için hiçbir şekilde doğru ve yanlış cevap yoktur. Lütfen soruları her cümle için karşısında 1’den 5’e kadar dizilmiş sayılardan sizin katılma derecenize göre en uygun olan ve yalnızca bir tanesini işaretleyiniz.

1 = “Kesinlikle katılmıyorum”

2 = “Katılmıyorum”

3 = “Kararsızım”

4 = “Katılıyorum”

5 = “Tamamen katılıyorum”

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Zamanı boşa harcamaktansa, çeşitli işlerde başarıya ulaşmak daha değerlidir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Bir amaç saptadığında başarılına kadar o doğrultuda çalışmak önemlidir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Hiçbirşey yapmaksızın oturmak zamanın israf edilmesidir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Etkin personel, boş zamanlarını çalışarak değerlendirir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Sıkı çalışmak her zaman iyidir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Çalışmak insan doğasında diğer faaliyetlerden daha önemli bir yere sahiptir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. İyi takım üyeleri kendi amaçlarını bir kenara koyup takım amaçları üzerinde odaklanırlar.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Kişiler örgüt yararına fedakarlık yaptıkları zaman, örgüt en iyi şekilde çalışır.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Takımdaki her bir kişi takımın diğer üyelerinin performansları için sorumluluk sahibi olmalıdır.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Bir takım içinde, kişiler ön planda olmamalıdır.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Organizasyon üyeleri için sorumluluk herkesi kapsamalıdır.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Bir çalışanın ödülleri çalıştığı grubunun performansı temel alınmalıdır.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Organizasyonda üst düzeyde çalışanlar onlardan alt düzeyde çalışanlar için önemli kararlar almada bir sorumluluğa sahiptirler. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Bir takım içindeki en yüksek mevkide bulunan üye liderlik etmelidir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Organizasyon içinde düşük düzeyde çalışanlar daha yüksek düzeyde çalışanların isteklerini sorgulamaksızın yerine getirmelidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. En iyi organizasyon yapısı, yönetim kademelerinin çok olmasıyla mümkündür.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Organizasyonlar yüksek düzeyde yöneticiler için ayrı yemek yerleri gibi olanaklara sahip olmalıdır.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Organizasyonda alt düzeyde çalışanlar güce sahip olamazlar.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

19. Çalışmak, yaşamak içindir.
20. Örgüt içindeki ilişkiler içten ve duyarlı olmalıdır.
21. Çatışmalar tartışma yoluyla çözülür.
22. Örgütün çıkar için bireysel yaşama müdahale edilebilir.
23. Çalışma yaşamında stres yüksek düzeydedir.
24. Çalışmalarda bireysel başarı önemlidir.
25. Belirsizlik kabul edilebilir normal bir özelliktir.
26. Yeni fikir ve davranışlar hoşgörülle karşılanmalıdır.
27. Görevler yazılı kurallarla belirlenmelidir.
28. İşimle ilgili risk almaktan kaçınmam.
29. Çatışma ve bireylerarası rekabet örgütsel gelişimi sağlar.
30. Örgütte elde edilen başarı, iş güvencesinden daha fazla motivasyon sağlar.

## KAYNAKÇA

### Makaleler

- Ackfeldt, A. L., Coote, L. V.(2005)., “A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting”, *Journal of business research*, Cilt 58, s. 151-159.
- Appelbaum, S. H. ve Honeggar, K.(1998)., “Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular - an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power”, *Empowerment in Organizations*, Cilt 6, Sayı 2, s. 29-50.
- Ay, C.(2005)., “İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 12, Sayı 2, s. 31-52.
- Bae, J., Rowley, C.(2004)., “Macro and micro approaches in human resource development: context and content in South Korea”, *Journal of World Business*, Cilt 39, s. 349-361.
- Baruch, Y.(1998)., “Applying empowerment: organizational model”, *Career Development International*, Cilt 3, Sayı 2, s. 82-87.
- Bolat, T.(2003)., “Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3-4, 199-219.
- Brazier, D. K.(2005)., “Influence of contextual factors on health-care leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 26, Sayı 2, s.128-140.
- Brower, M. J.(1995)., “Empowering Teams: what, why, and how”, *Empowerment in Organizations*, Cilt 3, Sayı 1, s.13-25.
- Cacioppe, R.(1998)., “Structured empowerment: an award –winning program at the Burswood Resort Hotel”, *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 19, Sayı 5, s. 264-274.
- Ceylan, A.(2002)., “Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma”, *Öneri*, Cilt 5, Sayı 17, s. 113-120.



- Chu, K.F.(2003)., “An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry”, *Journal of Materials Processing Technology*, Cilt 139, s. 505-509.
- Coleman, H. J.(1996)., “Why employee empowerment is not just a fad”, *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 17, Sayı 4, s. 29–36.
- Collins, D.(1995)., “Rooting for empowerment?, Empowerment in Organizations”, Cilt 3, Sayı 2, s. 25-33.
- Conger J. A.(1989)., “Leadership: the art of empowering others”, *The Academy of Management Executive*, Cilt 3, Sayı 1, s. 17-24.
- Conger J.A., Kanungo, R. N.(1988)., “The empowerment Process: integrating theory and practise”, *Academy of Management Review*, Cilt 13, Sayı 3, s.471-482.
- Çağlar, İ.(2001)., “Yönetim-kültür bağlamında Türk yönetim modelinin saptanmasına yönelik kavramsal bir çalışma”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, s.125-148.
- Damanpour, F. (1991)., “Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators”, *Academy of Management Journal*, Cilt 34, s. 555–590.
- Denison, D. R., Haaland, S. ve Goelzer, P.(2004)., “Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from The Rest of The World”, *Organizational Dynamics*, Cilt 33, Sayı 1, s. 98-109.
- Dewettinck, K., Singh, J. ve Buyens, D.(2003)., “Psychological empowerment in the workplace: reviewing the empowerment effects on critical work outcomes”, *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, Cilt 29, s. 1-26.
- Doğan, S.(2003b)., “İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi”, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı 29, s. 177-203.
- Erdem, F.(2001)., “Girişimcilerde risk alma eğilimi ve belirsizliğe tolerans ilişkisine kültürel yaklaşım”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 2, s. 43-61.

- Erдем, F. ve İşbaşı, J. Ö.(2001)., “Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 1, s. 33-57.
- Foster-Fishman, P. G. ve Keys, C. B.(1995)., “The Inserted Pyramid: How a well meaning attempt to initiate employee empowerment ran afoul of the culture of a public bureaucracy”, *Academy of Management Journal*, s.364-368.
- Goodale, J. C., Koerner, M. ve Roney, J.(1997)., “Analyzing The Impact of Service Provider Empowerment on Perceptions of Service Quality Inside an Organization”, *Journal of Quality Management*, Cilt 2, Sayı 2, s. 191-215.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. ve King, N. (2005)., “Employee perception of empowerment”, *Employee Relations*, Cilt 27, Sayı 4, s. 354-368.
- Henkin, A. B. ve Marchiori, D. M.(2003)., “Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty”, *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, Cilt 26, Sayı 5, s.55-63.
- Hammuda, I. ve Dulaimi, M. F.(1997)., “The theory and application of empowerment in construction: a comparative study of the different approaches to empowerment in construction, service and manufacturing industries”, *International Journal of Project Managemet*, Cilt 15, Sayı 5, s. 289-296.
- Hays, J. M. ve Hill, A. V.(1999)., “Gaining Competitive Service Value Through Performance Motivation”, *Journal of Strategic Performance Measurement*, October/November, s. 36-40.
- Henkin, A. B. ve Marchiori, D. M.(2003)., “Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty”, *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, Cilt 26, Sayı 5, s.275-281.
- Honold, L.(1997)., “A review of the literature on employee empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Cilt 5, Sayı 4, s. 202-212.

- Hornstein, H. A.(2004)., “Empowerment and Process Consultation: Two Sides of the Same Coin”, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Cilt 9, Sayı 1, s. 1-13.
- Howard, L. W. ve Foster, S. T.(1999)., “The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perception of Management Commitment to Quality”, *Journal of Quality Management*, Cilt 4, Sayı 1, s. 5-22.
- Irani, Z., Beskese, A. ve Love, P. E. D.(2004)., “Total Quality Management and Corporate Culture: Construct of Organizational Excellence”, *Technovation*, Cilt 24, s. 643-650.
- Jung, D. I., Chow, C., Wu, A.(2003)., “The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and somepreliminary findings”, *The Ledership Quarterly*, Cilt 14, s. 525-544.
- Kappelman, L. A., Richards, T. C.(1996)., “Training, empowerment, and creating a culture for change”, *Empowerment in Organizations*, Cilt.4, Sayı 3, s. 26-29.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. ve Gibson, C. B.(2004)., “The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-To-Face Interaction”, *Academy of Management Journal*, Cilt 47, Sayı 2, s. 175-192.
- Klagge, J.(1998)., “The empowerment squeeze - views from the middle management position”, *The Journal of Management Development*, Cilt 17, Sayı 8, s. 548-558.
- Lashley, C.(1995)., “Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt 7, Sayı 1, s. 27-32.
- Lashley, C.(1999)., “Employee empowerment in services: a framework for analysis”, *Personnel Review*, Cilt 28, Sayı 3, s. 169-191.
- Margulies, J. S., Kleiner, B. H.(1995)., “New designs of work groups: applications of empowerment”, *Empowerment in Organization*, Cilt 3, Sayı 2, s. 12-18.

- McEwan, A. M., Sackett, P.(1998)., “The human factor in CIM systems: worker empowerment and control within a high-volume production environment”, *Computers in Industry*, Cilt 36, s. 39-47.
- Murat, G.(2001)., “Çağdaş bir yönetim yaklaşımı: personel güçlendirme”, *Öneri*, Cilt 4, Sayı 16, s. 113-126.
- Nykodym, N., Simonetti, J. L., Nielsen W. R., Welling, B.(1994)., “Employee Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Cilt 2, Sayı 3,s. 45-55.
- O’Neill, J. W., Beauvais, L.L. ve Scholl, R. W.(2001)., “The Use of Organizational Culture and Structure to Guide Strategic Behavior: An Information Processing Perspective”, *The Journal of Behavioral and Applied Management*, Cilt 2, Sayı 2, s.131-149.
- Özaralli, N.(2003)., “Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness”, *Leadership & Organizational Development Journal*, Cilt 24, Sayı 6, s. 335-344.
- Öztürk, A., Özdemir, F.(2003)., “İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1-2, s.189-202.
- Pastor, J.(1996)., “Empowerment: what it is and what it is not”, *Empowerment in Organization*, Cilt 4, Sayı 2, s.5-7.
- Robbins, T.L. Crino, M.D. Fredendall, L.D.(2002)., “An integrative model of the empowerment process”, *Human Resource Management Review*, Cilt 12, s. 419-443.
- Rodrigues, C. A.(1994)., “Employee Participation and Empowerment Programs Problems of Definition and Implementation”, *Empowerment in Organizations*, Cilt 2, Sayı 2, s.29-40.

- Sayılar, Y.(2003)., “Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişimin Nedenleri Ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, s. 131-150.
- Schein, E.(1990)., “Organizational Culture”, *American Psychologist*, Cilt 45, Sayı 2, s.109-119.
- Siegal, M., Gardner, S.(2000)., “Contextual factors of psychological empowerment”, *Personel Review*, Cilt 29, Sayı 6, s. 703-722.
- Sigler, T. H., Pearson, C. M.(2000)., “Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perception of empowerment”, *Journal of Quality Management*, Cilt 5, s.27-52.
- Sornes, J. O., Stephens, K. K., Saetre, A. S. ve Browning, L. B.(2004)., “The Reflexivity between ICTs and Business Culture: Applying Hofstede’s Theory to Compare Norway and the United States”, *Informing Science Journal*, Cilt 7, s.1-30.
- Spreitzer, G. M.(1995)., “Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Managemet Journal*, Cilt 38, Sayı 5, s.1442-1465.
- Spreitzer, G. M.(1996)., “Social Stucturel Characteristics of Psychological Empowerment”, *Academy of Managemet Journal*, Cilt 39, Sayı 2, s.483-504.
- Spreitzer, G. M. ve Doneson, D.(2005)., “Musing on the Past and Future of Employee Empowerment”, *Handbook of Organizational Development*.
- Tell, J.(2001)., “Towards inter-organisational empowerment? Employee participation in the development of a network of small enterprises”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Cilt 8, Sayı 2, s. 113-125.
- Thomas K.W., Velthouse B.A.(1990)., “Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation”, *Academy of Management Review*, Cilt 15, Sayı 4, s. 666-681.

Ugboro, I. O. ve Obeng K.(2000)., “Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an emprical study”, *Journal of Quality Management*, Cilt 5, s. 247-272.

Uyguç, N. ve Çımrın, D.(2004)., “DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s.91-99.

Wilkinson, A.(1998)., “Empowerment: theory and practice”, *Personel Review*, Cilt 27, Sayı 1, s. 40-56.

Yüksel, Ö., Erkutlu, H.(2003)., “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 1, s.131-142.

## **Kitaplar**

ATAMAN, G.(2002). İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

AYDEMİR, M., DEMİRCİ, M. K. (2006). İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri, Gazi Kitabevi.

BERBEROĞLU, G.(2004). Yönetim Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayını No:1457, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No:774, 2.Baskı, Eskişehir

BOWDİTCH, J. L., Buono, A. F.(1997). A Primer on Organizational Behavior, Fourth Edition, John Wiley and Sons, Inc.

COŞKUN, R.(2002). Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım, İstanbul.

DAFT, R. L.(2001). Organization Theory and Design, Seventh Edition.

DİNÇER, Ö.(1996) Stratejik Yönetim, 3. Baskı, İstanbul.

DOĞAN, M.(1998). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Genişletilmiş Yeni Baskı, İzmir.

DOĞAN, S.(2003a). Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

EFİL, İ.(2004). İşletme Yönetimi, Aktüel

EREN, E.(2000a). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta A.Ş., İstanbul.

EREN, E.(2000b). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beşinci Baskı, İstanbul.

HOFSTEDE, G.(1997). Cultures and Organizations, McGraw-Hill, Inc.

JOHNSON, R., Redmond, D.(1998). The art of empowerment, Financial Times Pitman Publishing.

KOÇEL, T.(2001). İşletme Yöneticiliği, Sekizinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

KOTTER, J. P. ve HESKETT J. L.(1992). Corporate Culture and Performance, The Free Press

LUTHANS, F.(1992). Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc

SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

SCHEİN, E. (2004). Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.

ŞİŞMAN, M.(1994). Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:732, Eskişehir.

TERZİ, A.R.(2000). Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

UNUTKAN, G. A.(1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

### **Bildiriler**

Saruhan, Ş. C. ve Türker, M. V.(2003). Personel Güçlendirme; Yüksek performans için olmazsa olmaz bir gereklilik mi? Geçici bir yönetim hevesi mi? Yoksa hepsinden öte bir insan kaynakları stratejisi mi?: Bankacılık sektöründe bir araştırma, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon.

Uyguç, N.(2003). Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon.

## DİZİN

### A

Anlam, 26, 91, 98, 100, 102, 103, 104, 106

### B

Belirsizlikten Kaçınma, 76, 78, 79, 80, 86, 87,  
90, 100, 101, 102, 103, 104, 106

Bireycilik/Kollektivizm, 81, 82, 83, 84, 85, 86,  
103, 104

### D

Değerler, 1, 9, 18, 37, 38, 41, 42, 44, 45, 47, 49,  
51, 62, 66, 80, 85, 87

Dişillik/Erillik, 83, 84, 86, 87, 90

### E

Eğitim, 5, 10, 15, 19, 27, 60, 66, 74, 76, 88, 89,  
91

Esneklik, 32, 37, 75

Etki, 7, 8, 9, 10, 15, 18, 22, 23, 25, 47, 51, 60,  
67, 71, 72, 80, 81, 82, 85, 86, 87, 90

### G

Güç Mesafesi, 18, 54, 56, 58, 63, 71, 72, 82, 83,  
84, 86, 87, 90

Güven, 12, 15, 17, 19, 22, 25, 27, 30, 44, 53, 58,  
61, 67, 68, 69, 88, 89, 91, 92

### İ

İş Zenginleştirme, 29, 31, 32

### K

Katılım, 9, 11, 12, 15, 16, 21, 25, 31, 41, 48, 51,  
54, 56, 64, 68, 69

### M

Motivasyon, 7, 12, 14, 41, 58, 66, 68

### Ö

Örgüt Kültürü, 2, 15, 16, 36, 37, 38, 40, 41, 44,  
45, 46, 47, 48, 50, 53, 70, 71, 74, 79, 85, 87,  
89, 90, 91

Örgütsel Bağlılık, 39, 40, 82

### P

Personel Güçlendirme, 1, 2, 3, 4, 14, 15, 29, 31,  
70, 72, 80, 88, 89, 91

Personelin Güçlendirme Algıları, 2, 82, 83, 84, 85, 90

### S

Seçim, 5, 8, 9, 10, 51, 71, 72, 80, 81

### T

Takım Çalışması, 15, 19, 20, 47, 48, 53, 66, 68,  
87, 88

Toplam Kalite Yönetimi, 3, 4, 74, 77, 78, 89, 91

### Y

Yeterlilik, 14, 15, 25, 26, 27, 50, 91, 98, 99,  
100, 101, 103, 106

Yetki Devri, 29, 30

### Z

Zaman Oryantasyonu, 54, 62, 71, 72, 83, 84, 85,  
86, 90