



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME  
DÜZEYİNE ETKİ EDEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN  
BELİRLENMESİ: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan  
Merve ÖZ

Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

TOKAT – 2013

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME  
DÜZEYİNE ETKİ EDEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN  
BELİRLENMESİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 22 / 11 / 2013

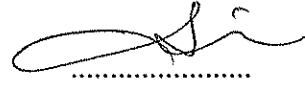
Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ



Üye: Yrd. Doç. Dr. Çetin KAPLAN

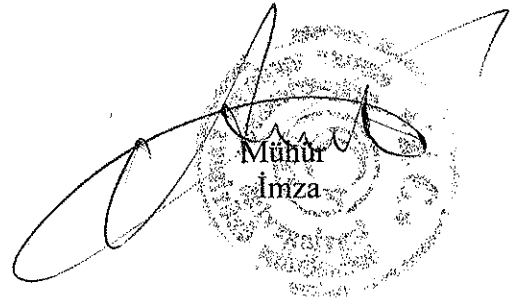


Üye: Yrd. Doç. Dr. Savaş ARTUĞER



Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun  
.15../.11../2013 tarih ve 24-17 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul  
edilmiştir.

Enstitü Müdürü: ..... Prof. Dr. Ali AÇIKEL  
Enstitü Müdürü



Mühür  
İmza

T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(22/11/2013)

Merve ÖZ  


## TEŞEKKÜR

Bu araştırmada, örgüt kültürü tipleri ve personel güçlendirme hakkında literatür taraması yapılarak teorik bilgilere yer verilmiş ve bununla birlikte, İstanbul İli'nde bulunan turizm işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılan uygulamayla işgörenlerin örgüt kültürü tipleri açısından personel güçlendirme algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Zorlu ancak anlamlı geçen bu araştırma sürecinde benden manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve varlığıyla bana daima güç veren değerli eşim Bülent ÖZ'e öncelikle teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmamı, hayata gelmeme vesile olan ve bana sevgi, saygı, onur ve sadakati aşılayan, annem Fatoş TUNCEL'e ve babam Musa TUNCEL'e atfediyorum. Onların bana en güzel armağanı olan kardeşim Osman Nuri TUNCEL'e de bu vesileyle teşekkürü bir borç biliyorum.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca ilminden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek edindiğim, öğrencisi olduğum ve onunla beraber çalışmaktan onur duyduğum ve ayrıca tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü, sabır, anlayış ve rehberliğinden dolayı değerli hocam, tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ'a teşekkürü borç bilirim.

Anket sorularının hazırlanmasında ve istatistiksel analizlerde fikirlerini, yardımlarını ve diğer katkılarını esirgmeden bana gece gündüz yardım eden ve manevi olarak yanımda olan Sayın Doç. Dr. Gülşah BAŞOL'a ve çok saygıdeğer hocam Sayın Öğr. Gör. Fatih TÜRKMEN'e, yüksek lisans tez sürecinde her türlü bilgi paylaşımlarıyla yanımda olan Sayın Prof. Dr. Şenol AKIN'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Savaş ARTUĞER'e ve Sayın Öğr. Gör. Hakan KENDİR'e de teşekkürlerimi sunarım.

**ÖZET****KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME  
DÜZEYİNE ETKİ EDEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN  
BELİRLENMESİ: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ**

ÖZ, Merve

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Küreselleşmenin etki alanının giderek genişlediği günümüzde işletmeler, değişim hızına ayak uydurabilmek ve dünya piyasalarında rekabetçi gücünü sürdürebilmek için geleneksel yönetim teknikleri yerine modern yönetim tekniklerine ihtiyaç duymuştur. Bu ihtiyaç doğrultusunda geliştirilen çağdaş yönetim teknikleri arasında örgüt kültürü tipleri ve personel güçlendirmede yer almaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili tipolojiler incelendiğinde, örgütlerin ruhunun daha kolay anlaşılmasına başlandığı görülecektir. Zaman içerisinde pek çok yönetim bilimci örgüt kültürünü incelemiş ve kültürel tipolojiler geliştirmiştir.

Personel güçlendirme seviyesi örgüt kültürü tipinin gücü ile ilgilidir. Konaklama işletmelerinde uygulanan personel güçlendirme düzeyine etki eden örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi amacıyla yönelik olarak, İstanbul İli'nde turizm işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 436 işgörene anket uygulanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, otellerde çalışan işgörenlerin demografik özelliklerine ait (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev yaptığı departman, sektördeki çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi, (eğer alınmışsa) alınan

turizm eğitiminin türü) ve çalıştıkları işletmelere ilişkin özellikler (çalıştığı işletmenin statüsü) dokuz soruda yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüt kültürü tiplerini belirleyebilmek için “Kurumsal Değerler Ölçeği” kullanılmıştır. Kurumsal değerler ölçeği dört örgüt kültürü tipini ölçen toplam 20 sorudan oluşmaktadır. İlk beş soru da adhokrasi kültürünü, altıncı sorudan onuncu soruya kadar klan kültürünü, onbirinci sorudan onbeşinci soruya kadar bürokrasi kültürünü ve onaltıncı sorudan yirminci soruya kadar ise pazar kültürünü belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise personel güçlendirme algılarını ölçmek için “Güçlendirme Düzeyi Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek ise toplam 16 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin genel geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin gerekli analizler yapılmış olup, yüzde frekans, kolerasyon ve regresyon analizleri de yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan araştırma bulgularına göre; katılımcılar tarafından örgüt kültürü tiplerini oluşturan adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürüne ait boyutların “ölçek orta değeri olan 3’ün üzerinde” algılandığı belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre, personel güçlendirme düzeyine etki eden dört örgüt kültürü tipinden elde edilen sonuçlarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Tipleri, Güçlendirme, Personel Güçlendirme, Konaklama İşletmeleri.

## **ABSTRACT**

### **DETERMINATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES AFFECTING ON THE LEVEL OF EMPOWERMENT IN ACCOMODATIONS: THE CASE OF ISTANBUL**

With the gradual expansion in domain of globalization in nowadays, businesses need contemporary techniques instead of traditional ones in order to keep pace with the rate of change speed and continue their competitiveness in the world markets. Among the contemporary management techniques developed for this need, types of organizational culture and empowerment are also found.

When examining typology of organizational culture, organization spirit will then be seen to be understood more easily. Many scientists of management have investigated organization culture and developed cultural typologies throughout years.

The level of empowerment is related to power of organizational culture type. A total of 436 employees working in four and five stars hotels in Istanbul were surveyed for the purpose of determining type of organizational culture affecting the level of empowerment in accomodation.

The questionnaire consists of three parts. In the first part, there are 9 questions relating to demographic characteristics (sex, age, education, department they work, employment duration in the business, type of tourism training taken (if any) and characteristics of business they work ( the statute of business they work). In the second part, “corporate values scale” was used in order to determine organizational culture type of employees working in accomodations. “Corporate values scale” consists of 20 questions measuring type of organizational culture. There are questions for determining

adhocracy (the first five questions), clan (6<sup>th</sup> to 10<sup>th</sup> questions), bureaucracy (11<sup>th</sup> to 15<sup>th</sup> questions) and market (16<sup>th</sup> to 20<sup>th</sup> question) cultures. In the third part of the questionnaire, empowerment level scale was used to measure empowerment perception. This scale contains 16 questions.

The required analyses relating to general validity and confidence of the scale used in this study were performed. In addition, percentage frequency, correlation and regression analyses were also used.

According to the results obtained from analyses performed, it has been determined that participants perceive dimensions of adhocracy, clan, bureaucracy and market that constitute organizational culture types with a value of 3, which is the mean value of scale.

According to results of this study, there were significant differences in the effects of four organizational culture types on empowerment.

**Key Words:** Organizational Culture, Organization Culture Types, Empowerment, Staff Empowerment, Accomodation.



## İÇİNDEKİLER

T.C. ....	i
TEŞEKKÜR .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ.....	3
1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	3
1.1.1. Örgüt Kültürünün Önemi .....	10
1.1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	12
1.1.3. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri .....	13
1.1.4. Örgüt Kültürünün İşlevleri .....	14
1.1.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri .....	17

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ.....	19
1.2.1. Klan Kültürü.....	24
1.2.2. Bürokrasi Kültürü.....	27
1.2.3. Pazar Kültürü.....	29
1.2.4. Adhokrasi Kültürü.....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME (EMPOWERMENT).....	36
2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI.....	36
2.1.1. Personel Güçlendirme Kavramı İle Benzer Kavramlar Arasındaki İlişkiler	42
2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ.....	44
2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI.....	46
2.3.1. Personelin Katılımı ve Karar verme Yetkisi.....	47
2.3.2. Yenilikçilik Anlayışı.....	47
2.3.3. Bilgilerin Paylaşılması.....	48
2.3.4. Sorumluluk.....	48
2.3.5. Ortak Hedeflere Yönelme.....	49
2.3.6. Ödüllendirme ve Güven Aşılama.....	49
2.3.7. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme.....	50
2.3.8. Kaynaklara Ulaşılabilirlik.....	50
2.3.9. Takım Çalışması.....	51
2.3.10. Yönetimin Desteği.....	51

2.4. PERSONELİ GÜÇLENDİRME SÜRECİ VE UYGULAMALARI.....	52
2.4.1. Personeli Güçlendirme Uygulamalarının Nedenleri .....	53
2.4.2. Personeli Güçlendirme Uygulamalarında Yapısal ve Beşeri Özellikler .....	56
2.4.3. Güçlendirmenin Yararları.....	64
2.4.4. Güçlendirmenin Uygulama Problemleri.....	66
2.5. Güçlendirmede Temel Aşamalar.....	67
2.5.1. Personeli Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar.....	70
2.6. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRMEDE BAŞARI KOŞULLARI .....	72

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ AÇISINDAN PERSONEL GÜÇLENDİRME: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ.....	74
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	74
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	74
3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	76
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	79
3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü.....	80
3.1.5. Araştırma Anket Sorularının Hazırlanması .....	83
3.1.6. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....	85
3.2. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ.....	85
3.3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ.....	86
3.4. BULGULAR .....	86

3.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Çalıştıkları İşletmelere Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler .....	87
3.4.2. Örgüt Kültür Tipleri ve Personel Güçlendirme Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar .....	90
3.4.3. Örgüt Kültürü Tipleri ve Personel Güçlendirme İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi .....	101
3.4.4. Örgüt Kültürü Tiplerinin Personel Güçlendirme Üzerine Etkisi.....	103
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA .....	114
EKLER .....	127
Ek- 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	127
ÖZGEÇMİŞ.....	132

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Kültür Kavramının Temel Boyutları .....	4
Tablo 1.2. Denison'a Göre Örgüt Kültürü İşlevleri.....	15
Tablo 1.3. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli .....	22
Tablo 2.1. Personelin Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması .....	41
Tablo 3.1. İstanbul İli'ndeki Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri .....	80
Tablo 3.2. Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Yatak ve Odabaşına Düşen İşgören Sayısı .....	81
Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri ve Bulgular .....	88
Tablo 3.4. Örgüt Kültürü Tiplerinden Adhokrasi Kültürüne Ait Betimsel İstatistikler .	91
Tablo 3.5. Örgüt Kültürü Tiplerinden Klan Kültürüne Ait Betimsel İstatistikler .....	93
Tablo 3.6. Örgüt Kültürü Tiplerinden Bürokrasi Kültürüne Ait Betimsel İstatistikler ..	95
Tablo 3.7. Örgüt Kültürü Tiplerinden Pazar Kültürüne Ait Betimsel İstatistikler .....	97
Tablo 3.8. Personel Güçlendirme Düzeyine Ait Betimsel İstatistikler .....	99
Tablo 3.9. Örgüt Kültürü Tipleri ve Personel Güçlendirmeye İlişkin İstatistiksel Sonuçlar .....	102
Tablo 3.10. Örgüt Kültürü Tiplerinin Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Ait Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları .....	104
Tablo 3.11. Örgüt Kültürü Tipleri ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları .....	106

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1.1. Örgüt Kültürünün Üç Düzeyi .....	18
---	----



**KISALTMALAR LİSTESİ**

Akt. : Aktaran

ANOVA : Varyans Analizi (F Testi)

AR-GE : Araştırma Geliştirme

CVF : Rekabet Eden Değerler Modeli

Çev. : Çeviren

GDÖ : Güçlendirme Düzeyi Ölçeği

F : Varyans analizine ilişkin parametre

KDÖ : Kurumsal Değerler Ölçeği

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi

n : Ankete katılan kişi sayısı, denek sayısı

p : Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri

RDM : Rekabetçi Değerler Modeli

SPSS : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı

s.s. : Standart sapma değeri

s (bj) : Standart Hata

t : t testine ilişkin parametre

UNWTO : Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü

vb. : Ve benzeri

vd. : Ve diğerleri

$\alpha$  : Alpha

$\beta_j$  : Katsayı

$\times$ : Aritmetik Ortalama

% : Yüzde değeri

## GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki önlenemez ilerlemeler ile birlikte işletmeler arasındaki hızla artan rekabet işletmelerin sürdürülebilirliği üzerine etkisi çok büyük olan kavramların tartışılmasına sebep olmuştur. “Örgüt kültürü” ve “personel güçlendirme”, son yıllarda üzerinde en sık durulan konular arasında yer almaktadır. Teknolojik yenilik ve değişimlerin rakipler tarafından çok hızlı taklit edilmesi işletmeleri soyut kavramlara yönelerek fark yaratma çabasına sürüklemiştir.

Rekabet alanındaki hızlı gelişmeler, işletmeleri bir yandan insan kaynaklarına daha fazla önem vermeye ve yatırım yapmaya zorlarken, diğer taraftan mevcut işgücünden azami ölçüde yararlanmaya yöneltmektedir. Bu durum işletmeler açısından çalışanların, “örgüt kültürü” ve “personel güçlendirme” ile ilgili algılarının önemini de artırmıştır. Sektördeki hızlı değişim ve ilerlemelere ayak uydurarak rekabetçi üstünlükler elde edebilmek için bu değişim ve gelişimlerin örgüt kültürü tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Değişen pazar koşulları ile birlikte örgüt içi kültürel yapının nasıl oluşturulacağı ve hangi tip örgüt kültürünün rekabetçi üstünlükler yaratarak işletmelerin sürdürülebilirliği için daha elverişli olduğu konuları, yöneticiler tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Birbiri ile yakından alakalı olan örgüt kültürüne ve personel güçlendirmeye ilişkin literatür tarandığında, bu iki kavramın örgütlerin görünmeyen varlıkları içerisinde yer aldıkları ve işletmelere rekabet avantajı yaratmaları bağlamında ilişkili olduğu görülmektedir.



Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürü tipleri ve personel güçlendirme kavramlarından yola çıkarak personel güçlendirme düzeyine etki eden örgüt kültürü tiplerinin açık bir şekilde ortaya konmasıdır.

“Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirme Düzeyine Etki Eden Örgüt Kültürü Tiplerinin Belirlenmesi: İstanbul İli Örneği” başlıklı tez çalışması, üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü ve örgüt kültürü tipleri ile ilgili kavramlar detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Kavramsal açıklamalar çerçevesinde kültür kavramının tarihi gelişimi, özellikleri, oluşturan öğeler üzerinde yapılan kısa açıklamalardan sonra örgüt kültürünün tanımı ve önemi, oluşum süreci, örgüt kültürünün temel özellikleri, örgüt kültürünün işlevleri, örgüt kültürünün öğeleri ve örgüt kültürü tiplerinden klan, bürokrasi, pazar ve adhokrasi modelleri üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde personel güçlendirme kavramına ilişkin tanımlamalar yapılmış, Personel güçlendirme ve benzer kavramlar arasındaki ilişkiye değinilmiş, personel güçlendirmenin önemi, temel unsurları, personel güçlendirme süreç ve uygulamaları ve başarı koşulları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise, araştırmanın yöntem kısmında amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, kapsamı, sınırları, evren ve örneklem büyüklüğü, anket sorularının hazırlanması, uygulanması ve verilerin toplanması üzerinde tartışılmıştır. Hazırlanan anket sorularının İstanbul’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler tarafından değerlendirilmesi sonucu elde edilen veriler girildikten sonra analizleri yapıp bulgular açıklanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ

#### 1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Kökeni Latincedeki “cultura” sözcüğüne dayanan kültür kavramı önceleri toprağı işleme, tarımsal ürünler ekip yetiştirme süreci anlamında kullanılmıştır. Kültür kavramının ilk tanımı 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından yapılmıştır (Temiz, 2001: 1). Taylor’a göre kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiğı (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek alışkanlıklarını içine alan karmaşık bir bütündür (Demirel, 2002: 3). Taylor’un kültür tanımı, kültür kavramının bütün niteliklerini, özünü ve türlerini içine alan en geniş tanımlardan biridir.

Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp’e göre kültür, “Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı o cemiyetin kültürünü oluşturur.” Bu tanımdan da görüldüğü gibi Gökalp; kültürü bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak ifade etmiştir (Erdoğan, 1977).

Cüceloğlu Tablo 1.1’de kültürün temel boyutlarını farklı kültürel eğilimlerle karşılaştırma yoluna gitmiştir (Cüceloğlu, 1997: 82). Geleneksel ve çağdaş kültür türleri ayrımı yapıp, bunları kültür boyutları çerçevesinde karşılaştırmıştır.

**Tablo 1.1.** Kùltür Kavramının Temel Boyutları

Kùltür Boyutları	Geleneksel Otoriter Kùltür	Özgür Çağdaş Kùltür
Dünya algılaması	İnsanoğlu evreni anlayamaz.	İnsanın kendisi, evreni anlamak için yeterlidir.
İnsanın tabiatı	İnsanoğlu kendisi için neyin iyi, neyin kötü olduğuna karar verecek nitelikte değildir.	İnsanoğlu kendisi için neyin iyi neyin kötü olduğuna karar verecek yeterliliğe sahiptir.
Doğa ile ilişki	İnsanoğlu, kaderine boyun eğmelidir.	İnsan doğa ve çevre koşullarını anlamalı, kontrol etmelidir.
Bireysellik/özgürlük	Birey, ilişkilerin niteliği oranında değerlidir.	Birey, kendisi olarak bir değerdir.
Değişim	Değişim kötü, adet ve alışkınlıklara bağlı kalmak iyidir.	Değişim, bir gerekliliktir önlenemez.
Zaman ile ilişki	İnsanoğlu zamanı kontrol edemez.	Zamanı kontrol etmek ve yönetmek gerekir.
Değer ve eşitlik	İlişki kurulan kişinin saygınlığı, statüsü, pozisyonu ve yaşı ile ilişkilidir.	Saygınlık anlamında herkes eşitir.
Rekabet	Rekabet kötüdür.	Rekabet iyidir.
İletişim	Dolaylı ifade ve iletişim tarzları, daha yüksek bir kalite seviyesini ifade eder.	Direkt ifade ve iletişim tercih edilir.
Uygulanabilirlik	Fikri öneren kişinin pozisyonu ve yetki derecesi fikrin uygulanabilir olmasından daha önemlidir.	Gerçekçi, pratik ve verimli olmak önemlidir.
Maddecilik	Birey kadercidir.	Birey kadercidir.
Eğitim	Olan bilginin tekrar edilmesi, taklit ve ezber önemlidir.	Eldeki bilginin sorgulanması ve yeni bütünlerin yaratılması önemlidir.
Birey - kurum ilişkisi	Bireyin kuruma hizmet etmesi gerekir.	Kurumun bireye hizmet etmesi gerekir.
Erkek - kadın ilişkisi	Erkek, kadına göre üstün doğar.	Erkek ve kadının sosyal ve kanuni açıdan eşit olması gerekir.
Din - devlet ilişkisi	Devlet ve din arasında bir ayırım yoktur.	Devlet ve din kesinlikle birbirinden ayrı olmalıdır.

*Kaynak: Cüceloğlu, D. (1997). "Yeniden İnsan İnsana." İstanbul: Remzi Kitapevi.*

Kültür maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İnsanın yarattığı bütün araç ve gereçler maddi kültüre; yine insanın yarattığı bütün anlamlı, değerler, kurallar manevi kültüre örnektir (Güçlü, 2003). Tüm bunların toplamı, kültürdür. Kısacası tarihsel süreç, insanın maddi ve manevi gelişimi, kültürü oluşturmaktadır. Kültür kavramını tek bir kelime ile anlatmak, tanımlamak kolay değildir. Kolay olmamasının nedenlerinden biri, kültür kelimesinin çok anlamlı oluşunda aranabilir. Kültür, antropoloji dilinde ve bazı temel kavramlar karşılığında kullanılan soyut bir kavramdır. Kavramın tanımlanmasına yönelik zorluklar bulunmaktadır. Kültürün tanımlanmasını güçleştiren faktörler, kavrama birçok anlamın yüklenmiş olmasından ve kavramın kendi dinamiklerinden kaynaklanmaktadır. Bunlar (Güvenç, 1974: 102):

- Kültür, bir toplumun ya da tüm toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir insan ve toplum teorisidir.

Güvenç, kültürün özelliklerini ve süreçlerini göz önüne alarak; “kültür, belirli bir tarihselliğe sahiptir ve bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır. İkinci olarak kültür, toplumsal ilişkiler ile gelişmektedir. Daha sonra kültür, bireylerin diğer bireylerle ilişki kurması ile öğrenilebilir bir süreç özelliğini ortaya koymaktadır. Son olarak kültür işlevsel ve değişken özelliklere sahiptir” şeklinde tanımlamıştır.

Kültür kavramının açıklanmasında ortak bir tanım olmadığı gibi, bu kavramı örgütlerle beraber kullanan bilim adamları ve araştırmacılar “örgüt kültürü” kavramının ne olduğu konusunda da tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Örgüt kültürünü farklı biçimlerde, farklı yönleri ile değerlendirip tanımlamaya çalışmışlardır (Bilir, 2005: 13).

Örgütsel kültürü tanımlamanın zorluğu, örgüt kavramının belirsiz olmasından da kaynaklanmaktadır.

Tüm çalışanların içinde hareket ettiği ortak inanç ve değer sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürü kavramı, o örgütü tanımlayan gelenekselleşmiş düşünme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olmuştur. Geçmişten günümüze birçok yönetim teorisyeni ve pratisyeni için çalışma konusu olan örgüt kültürü, tüm çalışanları bir arada tutan sosyal bir olgudur (Vural ve Coşkun, 2007: 3).

Örgüt kültürü kavramının çok eskilere uzandığı bilinmesine rağmen, kavramın küresel rekabette üstünlük sağlayacak bir değer olma düşüncesi 1990'lı yıllara dayanmaktadır. Bu yıllar, küreselleşme sürecine paralel olarak yönetim alanında ki radikal değişimlerin ve dönüşümlerin yaşanması hayatın her alanında somut bir de hissedilmesi ve yönetim karşısında birey olarak seslerini duyurma içgüdüleriyle karakterize edilmektedir. İnsanın birey olmaktan öte, sadece işletmenin verimliliğini artıran bir makine olarak görülmesi çok gerilerde kalmıştır. Rekabetin küreselleştiği günümüzde çalışanın önce insan olduğunu fark edemeyen yönetim tarzlarının ayakta kalma şansları yoktur. Bundan dolayıdır ki günümüzde örgüt kültürü kavramı eskiye oranla daha yoğun bir şekilde araştırma konusu olarak ele alınmaktadır.

Daha önceki yıllarda örgüt kültürü kavramı; sosyoloji, antropoloji ve psikoloji disiplinleri tarafından incelenmiştir. 1980'lerden önce yapılan çalışmalarda, örgütlerdeki biçimsel olmayan ilişkilerin ve yapıların önemini vurgulayarak, örgüt kültürü kavramının yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. 1982 yılında Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" ile Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" adlı kitapları, örgüt kültürü kavramının literatüre girmesine büyük katkı sağlamıştır (Ataman, 1995: 36).

Peters ve Waterman, örgüt kültürünü, paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlamıştır (Peters ve Waterman, 1982: 67).

Schein ise “örgütün sahip olduğu şey olarak grubun var olma sorunları ve iç bütünleşmesine karşı öğrenilmiş tepkiler” olarak tanımlamıştır (Schein, 1968: 14).

Rue ve Beyers örgüt kültürünü; örgüt içinde görünmez bir varlık olarak nitelendirmişler ve bu varlığın güçlü ve genellikle yazılı olmayan kurallar, ön yargılar, ast - üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına dair yerleşik adetler ve çalışanlarına örgüt içinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi bir çok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 17).

Edger Schein örgüt kültürünü, “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır (Eren, 2008: 135).

Kilmann’a göre, “Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler örgüt kültürünü oluşturmaktadır” (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 17).

Örgüt kültürü sosyo-kültürel bir yapı olarak görülmektedir ve bu anlamda örgüt kültürü, sosyal bir yapının dolayısıyla sosyal bir sistemin bütün özelliklerini taşımaktadır (Kuşçu, 2011).

Örgüt kültürü yazınında önde gelen yazarlardan biri olan Schein, örgüt kültürünü tanımlama sorunlarının önemli ölçüde örgüt kavramının kendisinin belirsiz olmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Doğan, 2007: 81).

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç, varsayım ve beklenti biçimleridir ve örgütün çıktıları, çevresi ve çevrenin birey dışında gelişen normları, değerleri ve rollerin örgüt üyeleri tarafından algılanış biçimleridir (Erkmen, 2010: 7-8).

Örgüt kültürü, bireyin örgütte kendini anlamlandırmasına fırsat veren ve onun inaniş, düşünüş ve davranış biçimini belirleyen normlar ve değerler bütünüdür (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 113). Bir başka tanım da ise örgüt kültürü, yönetimin ortaya koyduğu yönetim politikaları, stratejiler, çalışma koşulları, tutum ve davranışlar, roller, değerler, inançlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıkların tümü olarak ifade edilmektedir (Şener, 2010: 267). Örgüt kültürü bir bakıma örgütün kişiliğinin yansımasıdır. Erdem (2007), örgüt kültürünü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşidi olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü, işgörenler tarafından oluşturularak ileri kuşaklara iletilen, örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve normlardan oluşan bir örüntüdür.

Farklı bir bakış açısıyla örgüt kültürü, insanların yaşadıkları dünyayı birlikte yaratmasını ve yeniden kurmasını sağlayan aktif, yaşayan bir olgu olarak değerlendirmek mümkündür (Morgan, 1998: 162).

Jones örgüt kültürünü, örgüt üyelerini ve örgüt dışındaki insanları kontrol eden norm ve değerlerin oluşumu olarak tanımlamaktadır (Mohammadi, Yeganeh ve Rad, 2010).

Cameron ve Quinn'e göre örgüt kültürü, küreselleşmeyle beraber kazancını devam ettirebilen ve normal finansal döngünün üzerine çıkabilen birçok başarılı şirket ayırt edici belli bir özelliğe sahiptir; ve bu özellik onların en önemli yarışsal avantajları olan örgütsel kültürleridir (Roman, Ribiere ve Stankosky, 2004).

Örgüt içerisinde bireyler örgütün sahip olduğu mevcut değerleri paylaşmaktadır. Yani başka bir ifadeyle, çalışanlar neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna ilişkin ortak değerleri paylaşmaktadırlar. Bu değerler bir “kurallar kitabında” yazılı olmayıp çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşur. Örgüt kültürü, örgütün temel özelliklerini yansıtır ve bu özelliğinden dolayı ona örgütün DNA’sı denilebilmektedir (Demir ve Öztürk, 2011). Daha basit kelimelerle aktarmak gerekirse, örgüt kültürü, bireyin içinde bulunduğu örgütün düşüncelerini olduğu gibi kabul ettiği bir yaklaşımdır (Schein, 1992).

Her örgüt kendi kurallarını geliştirir. Bu kurallar genellikle yönetimin inanç ve istekleri doğrultusundadır. Örgüt kültürünü oluşturan ve işlerin işletme içerisindeki yapılış biçimlerini belirleyen bu kurallar her işletmede birbirinin aynı değildir (Erkmen, 2010: 3).

Tanımların çeşitliliğine rağmen, örgütsel kültür tanımları arasında bazı ortak noktalarda görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 37-38).

1. Tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden bahsedilmektedir. Bu bütün, üyeler doğru ve kabul edilebilir olan davranışla, yanlış ve kabul edilemez olan davranışın ne olduğunu bildirir.
2. İkinci ortak nokta, değerler bütünü tüm üyelerce, sorgulanmaksızın doğru kabul edilmesidir.
3. Tanımlarda, kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşılmaktadır.
4. Tanımlardaki bir diğer ortak yön ise, örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün



yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

Farklı kültürlerden bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için, onların benimseyecekleri veya uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerler oluşturmak gereklidir (Demirel, 2002: 10).

Örgüt kültürü oluşum sürecinde örgüt kültürü kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önce başka bir felsefe ve ideoloji ile kısıtlanmadığından, kendilerinin sahip oldukları değer ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde hissettirmeleri doğaldır.

### **1.1.1. Örgüt Kültürünün Önemi**

Bütün organizasyonlar bir arada bulunan insanların çalışmalarına etki eden kültürel değerlere sahiptir. Günümüzde yönetim, bilimsel özellik kazanmış olmasına rağmen bu bilimsellik kültürel sınırlamalar içerisinde geçerlidir. Çeşitli kültürlere ait insanların hazırlıksız olarak karşı karşıya geldiklerinde ortaya çıkabilecek sorunlarını aşağıdaki eski bir doğu hikayesi anlamlı bir biçimde örnelemektedir (Phattak, 1990: 24).

“Bir zamanlar büyük bir sel olmuş; bir maymunla bir balık, bu sele kapılmış sürüklenirken, evik ve tecrübeli olan maymun bir ağaca tırmanıp azgın sulardan kurtulmayı başarmıştı. şaşkın şaşkın aşağıdaki seli seyrederken zavallı bir balığın akıntıya karşı boğuştuğunu gördü. Bütün iyi niyetiyle aşağıya uzanıp balığı çıkardı. Sonuç kaçınılmazdı, balık öldü.”

Hikâyede ki maymun, balığın içinde yaşadığı çevrenin kendininkine benzer olduğunu düşünmektedir. Bir kısım yönetici farkında olmadan farklı kültürlere ait insanların da kendileri gibi düşünüp hissettiklerini varsayar. Yani bir örgüt kültürü

içinde geçerli olan yönetim uygulamaları, başka bir örgüt kültüründe olumsuz hatta kötü sonuçlar doğurabilir. Bu hikâyeden yola çıkarak yönetim biliminde örgüt kültürünün yerini ve önemini anlamak kaçınılmaz olacaktır.

Örgütsel kültürün önemi, bireylerin karar ve davranışlarını ve bunun sonucu olarak da çalışma derecesini, biçimini, yönetimini, yoğunluğunu ve çevresel ilişkilerini yönlendirmesi açısından incelenebilir. Bireylerin ne zaman ve nasıl karar alacağı ve bunları nasıl uygulayacağı hususu onun kültürel niteliklerine yani değer yargılarına sıkı sıkıya bağlıdır (Demirel, 2002: 9-10).

Örgüt kültürünün önemi onun yönetilebilir olmasından kaynaklanmaktadır (İra ve Şahin, 2011). Birçok araştırmacı tarafından, başarılı örgütlerin çalışanlarının ortak örgütsel değerleri paylaştıkları varsayılmaktadır. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve değişen çevre şartlarına uygun tepkiler verebilmek için örgütlerin kültürel özelliklerini yönetmek önemlidir. Örgüt kültürü bütün çalışanları kolektif düşünme, davranma ve hareket etmeye yöneltmesi açısından önemlidir (Erdem, 2007).

İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasında ve çalışmaya devam etmesindeki faktörlerden belki de en önemlisi, kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Ancak her çalışanın mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığı söylenemez. Bu tür durumlarda insanlar çeşitli sebeplerle istemeseler de çalışmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda, tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma denilen psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar. İşte örgüt kültürü bu rahatsızlıkların giderilmesinde önemli bir faktördür (Özdevecioğlu, 1993'den aktaran: Demir ve Öztürk, 2011).

Dışsal ve içsel değişimlerin yanı sıra örgüt kültürü, pek çok işletmenin artık entelektüel sermayeye de önemli bir yatırım unsuru olarak bakmasıyla daha da değerli hale gelmiştir. Çalışanların bir entelektüel sermaye unsuru olarak değerlendirilmesi,

çalışanların katılımını sağlayan, bireysel ve örgütsel öğrenmeye, bilgi yaratma, kullanmaya ve paylaşmaya odaklanan bir örgüt kültürünün oluşturulmasını gerekli hale getirmiştir (Baker, 2010'dan aktaran: Erkmen, 2010: 10).

### **1.1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu**

Örgüt kültürünün oluşumunda, örgüt içindeki işleyiş, yönetim, yapı, insan kaynakları uygulamaları, iş ilişkileri, iletişim tercihleri vb. süreçler örgütün kuruluşundaki kültürel yapıdan etkilenmektedir. Örgütte çalışanların çalışma yaşamına ilişkin varsayımlarına etki eden önemli bir faktörde çalışanların meslekleridir. Özellikle aynı meslekte çalışanların yoğunlukta olduğu örgütlerde, o mesleğin değerlerinin egemen olacağı söylenebilir. Bununla birlikte örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel özellikleri de örgüte bir şekilde taşınmaktadır. Bu yönüyle örgüt kültürü çok değişkenli ve karmaşık bir sürecin sonunda şekillenmektedir (Erdem, 2007).

İşletmede organizasyon kültürünün oluşmasının sonuçları olarak; organizasyon yapısının şekillenmesi, çalışanlarla organizasyonların bütünleşmesi, statü farklılıklarının hiyerarşik bir yapıda belirlenmesi, üyelerce paylaşılan ideoloji ve felsefenin paylaşılması, sembollerin bir anlam ifade etmesi ve bu düşünce, değer, alışkanlık ve geleneklerin sosyal faaliyetlere yansması olarak ifade edilmektedir (Şener, 2010: 267).

Örgüt kültürü çoğu zaman örgütün kurucuları tarafından oluşturulmaktadır, bundan dolayıdır ki örgütün kurucularının toplumsal geçmişlerinin ve kişisel özelliklerinin oluşturdukları örgüt kültürü üzerinde önemli etkisi olacaktır. Kurucular tarafından başlatılan örgüt kültürü, örgüt içindeki bireylere ve gruplara yaşatılan deneyimlerle devam ettirilir.

### 1.1.3. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özelliklerini Eren dört ana grupta toplamıştır (Eren, 2008: 138-139). Bunlar;

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Yani; kültür örgütün faaliyet konusu, toplum içerisindeki misyonu, geçmişte başarılı görevlerde bulunmuş ve halen daha görevde bulunan yönetici ve liderlerce empoze edilen davranış ve normlarla ortaya çıkar ve tüm örgüt çalışanlarını etkiler. Böylece çalışanlar inanç, norm, değer ve davranışları öğrenirler ve kazanırlar.
2. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır. Her örgütün kendine ait bir örgüt kültürü vardır ve kendi özelliklerinin ortak bir ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütte ki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak, paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılacaktır.
3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
4. Örgüt kültürü düzenli olarak tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. Örgüt içinde çalışanlarca kullanılan dil, sembol ve hareketler, genellikle örgüt üyelerinin herhangi bir sorgulamada bulunmadan olduğu gibi kabul ettiği ve otomatik olarak gösterdiği ortak davranış kalıplarıdır.

Örgüt kültürü örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkilemektedir.

Eren'e göre, örgüt içerisinde yaşayan ve o örgütün üyesi olan kişiler, davranış ve tutumları ile örgütün kültürel özelliklerini kendi benliklerine sindirerek örgüt içerisinde köklü geleneklerini yaşatarak ahlaksal tavır, tutum ve alışkanlıklarını oluştururlar (Eren, 2008: 136).

#### **1.1.4. Örgüt Kültürünün İşlevleri**

Örgütsel kültür, örgüt içerisinde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu veya neyin iyi, neyin kötü olduğunu göstermektedir. Örgütü yöneten kişiler tarafından alınan kararlar, örgüt içerisinde çalışan bireyler tarafından o örgütün kültürel değer ve normlarıyla algılanır, yorumlanır, yargılanır ve uygulanır.

Örgütü kimliğine kavuşturan örgütsel kültürdür (Başaran, 2000: 306). Örgüt çalışanlarının davranış ve tutumları, kültürel yapıya uygun olarak yönlendirilir. Yani örgüt kültürü, örgüt çalışanları için bir kontrol mekanizması olma işlevine sahiptir (Özkalp ve Kıral, 1996).

Örgüt kültürünün özel işlevleri (Başaran, 2000: 306);

- Çalışanları kültürel değerler yoluyla örgütsel amaçlara inandırmak,
- Çalışanları ortak değerler ve normlar vasıtası ile bütünleştirmek,
- Örgütsel değerlerin yardımıyla çalışanların sorunlarını çözmek ve ihtiyaçlarını karşılamak,
- Çalışanları, paylaştıkları değerler ve normlar eliyle örgüte bağlamak,
- Örgütün yönetsel gücünü kültürel değer ve normlar ile desteklemek,

- Çalışanların görevlerindeki etkililiklerini en üst seviyeye çıkarma da kültürel değer ve normlardan faydalanmak,
- Çalışanların örgüte uyumlarını kültürel değerler ile kolaylaştırmak,
- Örgütün çevresine uyumunu kolaylaştırmak, olarak sıralanabilir.

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Yani kültür, örgütü topluma bağlamada, onun toplum içerisinde ki yerini, önemini ve hatta başarısını belirlemede en önemli fonksiyonel araçlardan bir tanesidir. (Eren, 2008: 136). Kültür, o örgütün bağlı olduğu toplumsal değerlere karşı olamaz, karşı olduğu durumda örgütün yaşamını tehlikeye sokabilir.

Örgüt kültürünün ne olduğu üzerine farklı görüşlerin olması aslında işlevlerinin farklı ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Denison (1990)'a göre, örgüt kültürünün işlevleri Tablo 1.2'ye göre dört temel hipotezle açıklanabilir:

**Tablo 1.2.** Denison'a Göre Örgüt Kültürü İşlevleri

	<b>Durağanlık/Kontrol</b>	<b>Değişim/Esneklik</b>
<b>İçsel</b>	Tutarlılık	Katılımcılık
<b>Dışsal</b>	Misyon	Uyumluluk

*Kaynak: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>, 2012*

**Tutarlılık Hipotezi:** Örgütün üyeleri arasındaki ortak fikirlerin, inançların ve değerlerin içsel koordinasyonu artırabileceği, faaliyetlere anlam yükleyebileceği ve kimlik duygusunu yaratacağını öne sürer.

**Misyon Hipotezi;** ortak amaç ve stratejilerin örgütü ortak hedefe yönelttiğini ve koordine ettiğini belirtir.

**Katılımcılık Hipotezi:** Katılımın örgüte bağlılık, sadakat, sahiplenme ve sorumluluk duygusunu yaratacağını savunur.

**Uyumluluk Hipotezi:** Değer ve normların örgütün algılama ve yorumlama kapasitesini artırdığını ve dış çevreden gelen uyarıcıların örgütsel ve davranışsal değişimlere dönüştürülmesinin örgütün devamlılığını ve gelişimini sağlayacağını vurgular.

İlk iki hipotezinde örgütün duranlığını teşvik ederken, son iki hipotezinde ise değişim ve uyum üzerinde durur. Birinci ve üçüncü hipotezler örgütün içsel dinamikleri üzerinde yoğunlaşırken, ikinci ve dördüncü hipotezler ise kültürü örgütün dış çevresi ile olan ilişkisini değerlendirir (Baker, 2012: 5).

Schein, örgüt kültürünün iki temel fonksiyonu olan dışsal uyum ve içsel bütünlük üzerinde durur (Erkmen, 2010: 44). Örgüt kültürü örgütsel geleneğin ve istikrarın sürdürülmesine, liderliğe ve yeniliğe ve örgütle ilgili daha birçok tema ve sürece yol göstericilik yapar. Örgüt kültürünün yol göstericiliği, bir gerçeklik ve bir süreç olarak örgütsel iletişimle birlikte başlar.

Örgüt kültürünün başlıca iki temel işlevi vardır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 121-122).

**a. İç bağlılığı kolaylaştırmak için kültür;**

- Örgüt üyelerine ortak dil, ifade ve kavramları sağlar.
- Kişilerin grupların örgüt içerisindeki yerlerini belirler.
- Güç ve statünün dağılımını, örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri, ödül yaptırım sistemini ve
- Tüm örgütsel olaylara bir anlam veren işletmenin ideolojisini kapsar.

**b. Dış çevreye uyum sağlamada ise kültür;**

- İşletmenin misyonunu ve stratejisini,
- Örgütün amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlar.

**1.1.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri**

Kültürün farklı yaklaşımlarına rağmen, sosyal bilimciler kültürün içeriğine odaklanmayı sürdürmektedir. İçerikten anlamamız gereken inançlar, değerler, davranışlar, semboller, ritüeller ve bunun gibi kültürü karakterize eden durumlardır. Aslına bakarsak anlatılmak istenenlerin aynı olması fakat farklı şekillerde ifade edilmesi, literatürde kavram çokluğuna sebep olmaktadır.

E.Schein örgüt kültürünün öğelerini üç düzeyde açıklamaktadır (Erdem, 1996: 36-37);

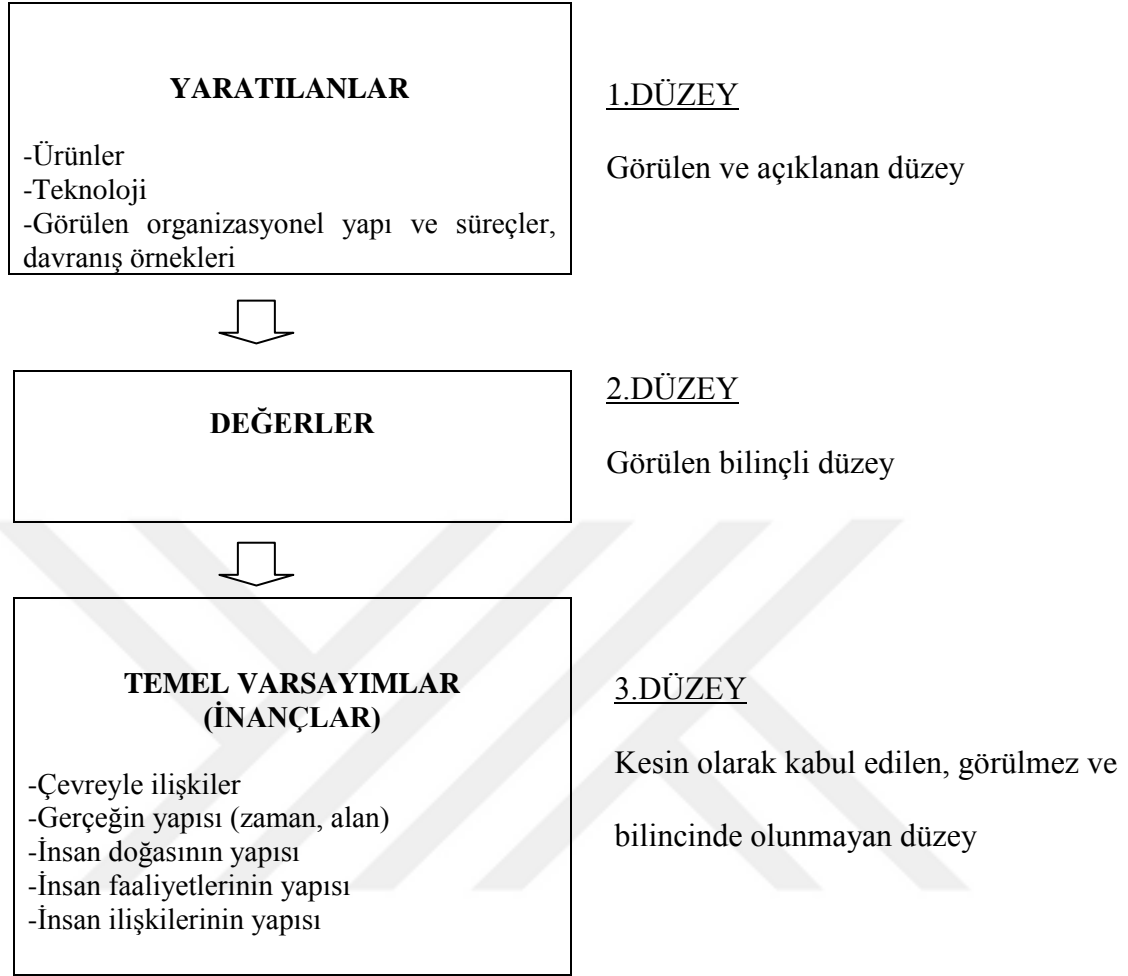
**1.Düzye:** En üst, en görülebilir düzeydir. Örgütün yapısını ve işlemlerini içerir.

**2.Düzye:** Örgütün kabul görmüş stratejilerini, benimsenmiş değerlerini, amaç ve felsefesini kapsar. Örgütün ideallerini, amaçlarını ve onlara ulaşma yollarını gösteren değerleri ve ideolojiyi bir araya getiren düzeydir.

**3.Düzye:** Bilincinde olunmadan kabul edilen temel varsayımlar düzeyidir. Kültürün verilerini oluşturan, değişime en dirençli düzey olarak ele alınır. Sonuç olarak; algıların, eylemlerin ve yorumların dayandığı temel kültür modelinin birinci düzeyinde yer aldığını ve bu düzeyin kültürel paradigmayı oluşturduğunu söyleyebiliriz.



Şekil 1.1. Örgüt Kültürünün Üç Düzeyi



*Kaynak: Erdem, F. (1996). "İşletme Kültürü." Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.*

Terzi, örgüt kültürünün öğelerini kültürün esas öğeleri ve kültürün ifade biçimleri şeklinde ayırarak daha kapsamlı bir değerlendirme yapmaktadır. Örgüt kültürünün temel öğeleri değerler, inançlar ve normlar; kültürün ifade biçimlerini ise ritüeller, törenler, hikayeler, mitler, kahramanlar, semboller ve dil olarak sınıflanabilir (Terzi, 2000: 41-42).

## 1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ

1970-1980'li yıllarda Batı dünyasının özellikle Japon firmaları karşısında yaşadıkları rekabet güçlükleri, sosyal alanda toplumsal ve bireysel düzeylerde; ekonomik alanlarda mikro ve makro düzeylerde ortaya çıkan farklılaşmalar birçok sosyal birim gibi işletmeler için de oyunun kurallarını değiştirmiş ve yeni sorunlar için yepyeni çözümler yaratmayı zorunlu kılmıştır. Bu aşamada kültür, sosyal alanda ortaya çıkan sorunların çözümünde başvurulacak yeni bir kavramsal çerçeveyi ortaya koymaktadır (Ergün, 2007: 266).

Literatürde bilim insanlarının, farklı ölçütler çerçevesinde örgüt kültürünü genellikle aynı amaçları güderek sınıflandırmaya çalıştıkları görülmektedir (Açıkgöz, 2006: 36). Bu çerçevede literatürde örgütsel kültürü analiz etmede çeşitli modeller kullanılmaktadır (Ergün, 2007: 266). Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi, hem bilimsel araştırmalar da hem de yönetim çalışmalarında oldukça sık kullanılan bir modeldir.

Cameron ve Quinn'in modeline göre, her bir örgüt kültürü modeli, örgütün içinde bulunduğu gelişme ve değişim düzeyini ortaya koymaktadır (Cameron ve Quinn, 1999: 12). Örgütün yapısı, teknolojik değişimle beraber artan rekabet koşullarının baskısıyla, örgütü değişime zorlayabilir. Örgütsel değişimin aynı zamanda kültürel değişimi de kapsadığını kabul etmek gerekmektedir. Pazar çevresine, teknolojik değişime ve rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışan işletme, yeni yapı ve süreçlerle birlikte, yeni inanç ve değerleri de inşa etmeye başlar. Bundan dolayı, örgütsel değişim, kültürel değişimi de zorunlu hale getirir.

Rekabet eden değerler modeli içerisinde yer alan örgüt kültürü tipolojileri, örgütsel sisteme uyarlanabilir niteliktedir. Bu tipolojiye göre kültür değişir, fakat aynı

zamanda durağandır (Hatch ve Schultz, 2004: 190). Çünkü sosyal ve ekonomik çevre, pazar ve rekabet koşulları, örgüt kültürünü değişime zorlayabilir. Ancak, örgüt iç çevreye odaklanarak, dış çevreye tepkisiz kalabilir ve sahip olduğu değer ve inançları korumaya yönelir.

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Rekabetçi Değerler Yapısı (CVF) işletme tarihinde en önemli elli modelden biri olarak adlandırılmıştır (Cameron ve Quinn, 1999: 1). Bu düşünürler geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içerisinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır (Eren, 2008: 147). Son zamanlarda literatürde yer alan çalışmalar da ise daha çok örgütsel kültür ile örgütsel başarı veya etkinlik arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olmuştur.

Bu çalışmada örgüt kültürü analizinde yararlanılan “rekabet eden değerler modeli” nin temeli, Robert E. Quinn’in John Rohrbaugh ile birlikte yazdığı “A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis” isimli makaleye dayanmaktadır. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983). Model, 1999 yılında Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn tarafından yeniden ele alınmıştır. Yazarlar, 1999 yılında yayınlanan “Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework” isimli çalışmalarında bir örgüt kültürü analizi modeli geliştirmişlerdir. Modelin alt yapısını oluşturan, “rekabet eden değerler” (competing values framework), örgütsel etkililik ve örgüt kültürü ilişkisini belirlemek için gerçekleştirilen araştırma bulgularına dayanmaktadır (Kwan ve Walker, 2004). Örgütler tarafından kabul edilen ve bilgi sürecine dayanan bu

model pazar, bürokrasi, klan ve adhokrasi örgüt kültür tipleri olmak üzere dört gruba ayrılır (Uygun, 2011: 34). Her kültür tipinin altında yer alan ortak değerler de yine dört başlık altında toplanmıştır. Bu değerler, baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem olarak tanımlanmıştır (Eren, 2008: 148). Bu grupta yer alan çalışmalar, örgüt çevre ilişkilerine, örgüt içi insanlar arası ilişkilerine ilişkin değer ve varsayımları esas alarak örgüt kültürü tiplerini belirlemeye çalışmaktadır (Doğan, 2007: 123).

Cameron ve Quinn dört farklı kültürel yapı ile birlikte örgütlerdeki kültürel yapıyı açıklamaktadır. Bu dört farklı kültür; insan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü, hiyerarşi (bürokrasi) kültürü, piyasa (pazar) kültürü ve dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürüdür. Onlar her bir örgütün kültürel yapısının bu sınıflamalardan birine yakın olacağını belirtmekle beraber, örgütlerin yaşam döngüsü içinde farklı kültürel yaklaşımlar içinde de olacağını söylemektedirler (Ergün, 2007). Bu sınıflamada örgüt kültür tipleri tanımlanırken özellikle baskın özellikler, lider tarzı, birleştirici unsurlar ve örgütün stratejik vurguları dikkate alınmıştır (Uzkurt, 2008: 134).

Bir örgütün etkinliğini geliştirmek için kullanılan örgütsel kültür sınıflamasının iki farklı boyutu vardır. Birinci boyutun bir ucu esnekliği, dinamikliği; diğer ucu istikrarı, kontrolü vurgulayan etkinlik kıstaslarını ortaya koymaktadır. İkinci boyutun bir ucunda içsel uyumu ve bütünleşmeyi, diğer ucunda ise dışsal uyumu ve ayırımı vurgulayan kıstaslar yer almaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 34).

**Tablo 1.3.** Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

<b><u>Organik Süreçler</u></b> (Esneklik, Kendiliğinden olma)	
<p><b>TİP: Klan</b></p> <p><b>BASKIN NİTELİKLER</b> Birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci</p> <p><b>LİDER STİLİ</b> Danışma, kolaylaştırıcı, atalık rolü</p> <p><b>KAYNAŞTIRMA</b> Sadakat, gelenek, kişilerarası bağlılık</p> <p><b>STRATEJİK ÖNEM</b> İnsan kaynaklarını geliştirmeye, bağlılığa, morale yönelik</p> <p style="text-align: center;"><b><u>İçsel Koruma</u></b> (Internal Maintenance)</p>	<p><b>TİP: Adhokrasi</b></p> <p><b>BASKIN NİTELİKLER</b> Girişimcilik, yaratıcılık, uyum sağlama</p> <p><b>LİDER STİLİ</b> Girişimci, yaratıcı, risk alıcı</p> <p><b>KAYNAŞTIRMA</b> Girişimcilik, esneklik, risk</p> <p><b>STRATEJİK ÖNEM</b> Yaratıcılığa, büyümeye, yeni kaynaklara yönelik</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Dış Konumlandırma</u></b> (External Positioning)</p>
<p><b>TİP: Bürokrasi</b></p> <p><b>BASKIN NİTELİKLER</b> Düzen, kurallar ve düzenlemeler, yeknesaklık</p> <p><b>LİDER STİLİ</b> Koordinatör, idareci</p> <p><b>KAYNAŞTIRMA</b> Kurallar, politikalar ve yöntemler</p> <p><b>STRATEJİK ÖNEM</b> Dengeye, tahmin edilebilirliği düzenli işlere yönelik</p>	<p><b>TİP: Pazar</b></p> <p><b>BASKIN NİTELİKLER</b> Rekabet, amaca ulaşma</p> <p><b>LİDER STİLİ</b> Kararlı, iş bitirici</p> <p><b>KAYNAŞTIRMA</b> Hedefe yönelim, üretim, rekabet</p> <p><b>STRATEJİK ÖNEM</b> Rekabet gücüne ve pazar üstünlüğüne yönelik</p>
<b><u>Mekanik Süreçler</u></b> (Kontrol, Düzen, Denge)	

*Kaynak: Quinn, R. E. ve K. S. Cameron. (1983). "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence." Management Science, Cilt: 29.*

Rekabetçi değerler modelinde, kültür tiplerinin tanımlandığı ve iki eksenenden oluşan şemanın dikey eksenini organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken, mekanik süreçler ise kontrole, dengeye ve düzene daha fazla önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay eksen ise içsel koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerinde kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşme ve düzenleme çabalarını ifade ederken dış konumlandırmaya ağırlık vermektedir. Bu iki boyutta birbirine zıt nitelik taşımaktadır (Eren, 2008: 148).

Bu dört “ideal” kültür tipi, “rekabet eden değerler” modelinde iki boyutta ele alınmıştır (Tablo 1.3.). Birinci boyutta örgüt kültürünün esneklik ve deneyselliği mi yoksa kurullarla kontrol ve istikrarı mı önemsedikleri konusunda farklılık gösterdikleri anlayışına dayanır. İkinci boyut ise içsel ve dışsal ikilemini ele almaktadır. Bu boyutların karşılıklı uçları yöneticilerin kararlarında devamlı olarak karşılaştıkları değer yargılarını ifade etmektedir (Quinn ve McGrath, 1985: 318).

Bu model içinde yer alan iki boyutun her biri farklı örgütsel etkinlik göstergelerini temsil ederek dört grupta şekillenir ve her bir çeyrek bir kültür tipolojisini gösterir. Boyutların uçları birbirine zıt dört alanı oluşturduğu için model Rekabetçi (zıt) Değerler Modeli olarak adlandırılmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999: 31).

İlk boyutta düzenin karşısında esneklik yer almaktadır. Örgütsel düzen, faaliyetlerin bir bütünlüğüne ve kontrolün merkezileşmesine neden olan en üstün değerdir (Quinn ve Rohrbaugh 1983:178).

Benzer şekilde, faaliyetlerin farklılaşmaya ve değişime cevap verebilmesi açısından örgütsel esneklik en üstün değerdir (Quinn ve Rohrbaugh, 1983:178).

İkinci boyutta ise içselin karşısında dışsal yer almaktadır. Buna göre içsel odaklanma bir örgütün sosyal ve teknik sistemlerinin devamlılığına vurgu yapmaktadır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983:178).

Dışsal odaklanma ise, örgütün dışarıyla olan bağlantısının önemini vurgular. Çevre, tehdittir; ama aynı zamanda fırsatlar için kaynaktır. Çevreyle uyumlu bir bağlantı örgütün hayatta kalması için bir anahtardır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983:178).

Rekabetçi Değerler Çalışması ( The Competing Values Framework ), bu şekilde isimlendirilmiştir. Çünkü bu modelin temelini oluşturan boyutlar tezatlık içeren değerler sunar. Her bir değer çeyreği, bitişik olan çeyrekteki değerleri tamamlar ve zıt çeyrekteki değerlerle ise karşıttır (Densten ve Gray, 2012).

İki eksenle (esneklik / kontrol – içsel odaklanma) ortaya çıkan dört farklı kültür tipolojisi; Klan, Adhokrasi, Bürokrasi ve Pazar Kültürü olarak adlandırılmaktadır (Öztürk, 2010: 66).

Tablo 1.3.'e göre üstteki sol alan (Klan) içsel odaklanma ve esnekliği, alttaki sağ alan (Pazar) ise dışsal odaklanma ve kontrolü vurgular. Üstteki sağ alan (Adhokrasi) dışsal odaklanma ve esnekliği vurgularken, alttaki sol alan (Bürokrasi) ise içsel odaklanma ve kontrolü vurgular (Cameron ve Quinn, 1999: 31).

### **1.2.1. Klan Kültürü**

Klan kültürü, sol üst çeyrekte yer alan, piyasa kültürü değerlerine tamamen karşıt olan değerleri bünyesinde barındıran kültür tipolojisidir. Bu kültür tipindeki örgütün baskın niteliği çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişilerarası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, morale yönelik ve insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Klan

kültürünün sahip olduğu bu değerler, pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır (Eren, 2008: 149).

Klan kültürü, yönetim süreçlerinde esnek bir yapıya sahip olan ve içsel süreçlere odaklanan kültür tipolojisidir. Otonomi ile insan kaynağı gelişimi için fırsatlar oluşturur. Liderler mentor veya ana-baba figürü şeklindedir. Moral ve bağlılık gibi olgular insan kaynaklarının gelişimi için stratejik öneme sahiptir (Erkmen, 2010: 86-87).

Bu kültür tipolojisinde örgütü bir arada tutan en önemli etken sadakat ve gelenektir. Klan kültüründe bağlılık en üst düzeydedir. Uzun vadede bireysel gelişime önem veren bu tipolojide uyum ve moral her şeyin üstündedir.

Klan kültürü, bir aile tipi organizasyona benzerliğinden dolayı klan olarak adlandırılmaktadır. Bu kültür tipi, insanların kendilerinden daha fazla şey paylaşabildikleri, arkadaşça çalışma yeri olarak simgelenir. Klan kültürü, ekonomik varlıklardan ziyade genişletilmiş aileler gibi gözükürler (Masood vd., 2006: 944).

Büyük bir aileye benzetilen klan kültüründe liderlik genellikle yön vermek, kolaylaştırmak ve çalışanların yetiştirilmesi ile ilgilidir. Yönetim tarzı ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile nitelendirilir. Örgütsel başarının temelinde karşılıklı güven ve bağlılık vardır (Öcal ve Ağca, 2010).

Soylu'ya göre, klan kültür tipolojisinde başarı, içerideki hava ve insanların meselelerine göre tanımlanır. Diğer bir yaklaşıma göre ise, başarı tüketici duyarlılığı ve insanların ilgisi olarak tanımlanır. Sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında bu tür bir kültür gözlenebilir (İşcan ve Timiroğlu, 2007).

Organizasyonlar geliştikçe klan (insan ilişkileri, grup) kültürüne yönelirler. Çile hissi, güçlü aitlik duygusu ve örgüt ile kişisel kimlik ve aidiyet duygusu bu tip



kültürlerde gelişir. Bu kültür tipinin görüldüğü örgütlerde işler bürokrasinin getireceği hantallığa ve resmiyete sokulmadan halledilir (Öztop, 2008: 32).

Hooijberg ve Petrock'a göre rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen klan kültürün temel özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir (Hooijberg ve Petrock, 1993: 30-31)

- ✓ İnsanların kendilerinden pek çok şey paylaşabildikleri içten bir mekândır.
- ✓ Genişletilmiş aileler gibidir.
- ✓ Örgütü yönetenlerin ve liderlerin birer mentor (akıl hocası) ve hatta ebeveyn figürü olarak görüldüğü bir kültür tipidir.
- ✓ Örgüte sadakati sağlamaktadır.
- ✓ Örgüt içerisinde ki iletişimin gelişmesini sağlamaktadır.
- ✓ Birlik duygusu ve güven sayesinde insan kaynaklarının geliştirilmesinin örgüte uzun vadede fayda sağlayacağını savunmaktadır.
- ✓ Takım çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem vermektedir.

Klan tipi örgütlerin olumlu özelliklerine rağmen bu kültürde dışarıdaki yabancılardan korkma eğiliminin bulunduğu söylenmektedir. Ouchi, bir örgütün genel müdürünün “Dışarıdan birini üst düzeye getirmemize olanak yok. Daha önce denedik, fakat ötekiler onu kabullenmedi. Sanırım en büyük sorunlarımızdan birisi de bu” ifadesini buna örnek olarak göstermektedir (Ouchi, 1987: 77).

Klan kültür tipi pazar tipinin tersine esnek ve içe dönük kültürler olup, örgütlerin spontane olmaya, hızlılığa ve güvene dayalı müşteri ve çalışan ilişkilerine önem verdiği görülür. Bu kültür tipinde liderlerin babacan ve destekleyici bir yaklaşıma sahip oldukları ve örgüt içinde birliktelik, bağlılık ve aile iklimi yaratmak ve süreçlere katılımı vurguladıkları görülür (Bayazıt ve Koçaş, 2011).

Bu tip kültür, insanların kendilerinden çok şey kattığı sıcak bir ortamdır. Otorite, örgüt üyeleri tarafından verilerek kullanımı gayri resmi nitelik taşımaktadır (Ercan, 2007: 268). Örgüt insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönemde sağlayacağı fayda üzerinde durarak çalışanların birbirlerine destek olmasına büyük önem vermektedir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2012).

Klan kültürü, çalışmak için arkadaşça bir ortam sunmaktadır. Bu kültürdeki liderler akıl hocası olarak ve hatta anne/baba figürleri gibi düşünülmektedir. Örgütü bir arada tutan kavramlar sadakat, yüksek derecede bağlılık ve gelenektir. Başarı, içsel iklim terimiyle tanımlanır. Örgüt için değerli olan şeyler takım çalışması ruhu, katılım ve uzlaşmadır (Cameron ve Quinn, 2006: 42-43).

### **1.2.2. Bürokrasi Kültürü**

Sol alt çeyreği ifade eden bürokrasi tipi kültürler istikrarlı ve iç odaklı kültürler olarak tasvir edilirler. Bu tipolojinin ağır bastığı örgütlerin süreçlerini kurallarla kontrol etmeye, ölçüm ve dokümantasyona, verimli ve güvenilir bir üretim sistemi yaratmaya önem verdikleri görülür.

1960'lara kadar hemen hemen bütün yönetim ve örgüt çalışması kitapları Weber'in hiyerarşi ve bürokrasi modelinin ideal örgüt biçimi olduğunu varsaymıştır. Çünkü bu model sabit, etkin ve yüksek tutarlılığı olan hizmet ve ürün sağlamaya olanak vermiştir (Cameron ve Quinn, 2006: 37).

Bürokrasi kültürü, emirler, kurallar ve düzenlemelerle tanımlanır. İşlemler, yakından gözetim, değerlendirme ve komuta altında gerçekleşir. Bu açıdan örgütsel etkinlik, katılık, tutarlılık ve açıkça belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Deshpande, Farley ve Webster, 1993).

Bürokrasi kültür tipinde liderlerin daha çok kural koyduğu, koordinatör ve gözlemci olduğu ve var olan kurallara bağlılık, detaylara dikkat, düzen, disiplin ve bürokratik sürecin getirdiği hiyerarşik yapının korunması gibi değerleri vurguladıkları görülür (Bayazıt ve Koçaş, 2011). Bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Ouchi (1987: 74)'e göre bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: "istediğini değil, bizim sana söylediğimizi yap, çünkü sana bunun için para ödüyoruz". Yine yazara göre bürokratik mekanizma yabancılaşmayı, otonomluk duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur (Erdem, 2007).

Bürokrasi kültürü uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Deal ve Kennedy (1982: 119) bu kültür çeşidi için "süreç kültürü" tanımını kullanmaktadır (Erdem, 2007).

Bu kültür tipinde liderin görevi iyi bir koordinatör ve etkili organizatör olmakla nitelendirilmektedir. Örgütün kritik noktasında istikrarlığın sürdürülmesi yer almaktadır. Düzenli programlama, güvenilir teslimat ve düşük maliyet kavramları bu örgütlerde başarının anahtarıdır.

Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formallik ve yapılaşma söz konusudur. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Hooijberg ve Petrock'a göre rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen bürokrasi kültürünün temel özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir (Hooijberg ve Petrock, 1993).

- ✓ Formal yapıda bir iş ortamı sunmaktadır.
- ✓ Bu kültür, temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir.
- ✓ Çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda sınırlılıklar vardır ve prosedürlerden faydalanmaktadır.
- ✓ Liderler iyi birer koordinatör ve etkili organizatör olmakla kendileri ile gurur duyarlar.
- ✓ Uzun dönemde istikrarı, verimliliği ve ileriye tahmin etmeyi amaçlamaktadır.
- ✓ Saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma çabasıdadır.
- ✓ Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalardan faydalanmaktadır.
- ✓ Başarı; güvenilir teslimat, düzgün programlama ve düşük maliyet kavramları ile tanımlanır.

### **1.2.3. Pazar Kültürü**

Sağ alt çeyrekte yer alan pazar kültüründe örgütün temel hedefi rekabet ve amaca ulaşmaktır. Pazar kültürü tipi ise klan tipinin tersine mekanik ve dış odaklı kültürler olarak tasvir edilirler.

1960'ların sonuna doğru örgütler daha fazla rekabetçi mücadelelere giriştiklerinden dolayı bu örgütlenme modeli popüler olmaya başlamıştır. Bu model tamamen hiyerarşiden farklı bir varsayımı temel almakta ve büyük ölçüde Oliver

Williamson (1975), Bill Ouchi (1981) ve arkadaşlarının çalışmalarına dayanmaktadır. Bu araştırmacılar örgütsel etkinliğin kurulması olarak adlandırdıkları bir takım alternatif faaliyetler bütünü tanımlamıştır. Bunların içinde en önemlisi etkileşim maliyetidir (Cameron ve Quinn, 2006: 39).

Bu yeni model, örgütü bir pazar yapısı olarak ele almaktadır. Bu modelde kullanılan pazar terimi pazarlama fonksiyonunun bir adaşı olmadığı gibi pazaryerindeki müşterileri de ifade etmemektedir. Bunun yerine pazar kültürü bir pazar gibi işleyen örgütlere gönderme yapar. İç işlerinden ziyade dışsal çevreye yönelir. Yani, pazarların esas odağı rekabetçi avantajlar yaratacak diğer kuruluşlarla etkileşimler kurmaktır (Cameron ve Quinn, 2006: 39).

Bu kültür tipinde örgütlerin başarı ve rekabette üstünlük sağlamasına, pazar payını arttırmasına, üretimde yüksek hedefleri tutturmasına önem verilir. Pazar kültür tipinde liderlerin hedef koyucu, direktör ve üretici gibi ünvan ve özelliklere sahip oldukları görülür. Başarı odaklılık, hedef odaklılık, sonuç odaklılık ve üretkenlik gibi değerler bu tipolojideki temel amaçlardır (Bayazıt ve Koçaş, 2011).

Örgüt genellikle sonuç odaklı olup, ana eğilimi işi başarmaktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup, başarıya odaklanmışlardır (Öcal ve Ağca, 2010). Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır (Ouchi, 1987: 74).

Bu tipolojide görülen liderlik mücadelecisi ve sonuç odaklı bir süreçtir. Örgütün ortak teması, mücadele etmek ve kazanmaktır. Örgütün başarısı, rekabet üstünlüğü

sağlamak ve kazanmak temeline dayanır (Öcal ve Ağca, 2010). Rekabeti ve pazar liderliğini elde tutmak önemlidir (Cameron ve Quinn, 2006: 39).

Hooijberg ve Petrock'a göre rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen pazar kültürünün temel özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir (Hooijberg ve Petrock, 1993):

- ✓ Bu örgütler; sonuç odaklı olmayı öngörür.
- ✓ Liderler kararlı, üretken ve rekabetçidir.
- ✓ Örgütü bir arada tutmak için “kazanma” kavramından yola çıkmaktadır.
- ✓ Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşmaya odaklanır.
- ✓ Başarı, pazar payı ve nüfuz bağlamı olarak tanımlanmaktadır.
- ✓ Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliğini elde tutmak önemsenmektedir.
- ✓ Zorlu bir rekabetin varlığı örgüt için çok önemlidir.

#### **1.2.4. Adhokrasi Kültürü**

Sağ üst çeyrekte yer alan adhokrasi kültür tipinde örgütün niteliği ve yönelimi, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya dönüktür (Eren, 2008: 150). Adhokrasi tipi kültürler ise bürokrasi tipinin tam tersine esnek ve dışsal odaklı kültürler olarak tanımlanır (Bayazıt ve Koçaş, 2011).

Dünya endüstri çağından bilgi çağına doğru ilerlerken dördüncü bir ideal örgüt tipi olarak ortaya çıkmıştır. Bu örgüt tipi yirmi birinci yüzyılın örgütsel dünyasını karakterize eden aşırı hızlı ve aşırı çalkantılı ortamlara en hızlı tepki verebilen bir yapı sunar. Ürün ve hizmetteki dinamikliğin azalmasıyla, önceki üç örgüt tipinden farklı bir takım varsayımlar geliştirilmiştir. Bu varsayımlar yenilikçi ve öncülük eden

inisiyatiflerin başarıya götürmesi, örgütlerin yeni ürün ve hizmet geliştirme işine yoğunlaşması ve yönetimin ana görevinin girişimcilik, yaratıcılık ve faaliyeti güçlendirmesi olarak sıralanabilir (Cameron ve Quinn, 2006: 43).

Adhokrasi kültürü, dışsal yönelimli, büyüme ve kaynak değerlendirmeyi öne alarak büyük hedefleri destekleyen ideolojik bir kültürdür. Otorite, karizma temelinde kazanılır ve organizasyonun değerleri dikkate alınarak kullanılır. Böylesi organizasyonlarda, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır, liderler yaratıcı ve risk alıcıdır. Çalışanların itaati, bizzat kendilerinin örgütsel değerlere bağlılığı tarafından sağlanır. Bireyler çabalarının yoğunluğuna göre değerlendirilir ve başarıdan çok büyüme ile ilgilenilir. Bu tip kültüre uyum gösterebilme, kendi başına olabilme ve yaratıcılık gibi unsurlarla karakterize edilebilir (Güler, 2005: 28).

Adhokrasi kültür tipolojisine göre örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Adhokrasi kelimesi ad-hoc kökünden gelmektedir. Ad-hoc kelimesi zamansal, uzmanlaşmış, dinamik bir birime gönderme yapar. Pek çok insan bir şekilde görevini bitirir bitirmez ayrıldığı bir ad-hoc iş gücüne veya komiteye katılmıştır. Adhokrasiler zamansalcılara benzer. Yeni ortamlar oluştuğunda hızla kendilerini buna uyarladıkları “çadırları saraylara tercih ederim” biçiminde karakterize olurlar. Bir adhokrasinin ana hedefi uyarlanmayı, esnekliği ve yaratıcılığı artırmaktır (Cameron ve Quinn, 2006: 43).

Adhokrasi kültür tipinin nitelikleri esneklik ve tolerans olup, başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma ve bu alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır (Eren, 2008: 150). Bu kültürde örgütler uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerine yoğunlaşır. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu

kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Adhokrasi kültüründe insanlar elini taşın altına koyar ve risk alırlar.

Adhokrasi kültür tipinin görüldüğü örgüt risk almaya istekli ve dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yer olarak tanımlanmaktadır. Bu tipolojide liderlik, çalışanların girişimci yeteneklerini açığa çıkarmaya odaklandıkları bir süreçtir. Yönetim tarzı, risk alma, yenilik yapma ve fark yaratma ile nitelendirilir. Yeniliğe açık olmak ve gelişmeye uyum sağlamak, örgütü bir arada tutan birleştiricilerdir. Örgütsel başarının ön koşulları yeni ürün ve yöntemlere sahip olmaktır (Öcal ve Ağca, 2010).

Hooijberg ve Petrock'a göre rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen adhokrasi kültürünün temel özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir (Hooijberg ve Petrock, 1993):

- ✓ Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş ortamı sunmaktadır.
- ✓ Çalışanlarını risk almaları için cesaretlendirmektedir.
- ✓ Liderlerin de yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlamaktadır.
- ✓ Liderlerinin sıra dışı durumlara hazır olması gerekmektedir.
- ✓ Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olarak beklemeyi öngörmektedir.
- ✓ Örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunmaktadır.
- ✓ Başarı yeni ürün veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan ürün veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır.
- ✓ Bireysel inisiyatif ve özgürlüğü desteklemektedir.
- ✓ Örgütü bir arada tutabilmek için denemeye bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır.



Özet olarak adhokrasi kültürü dinamik, girişimci ve yaratıcı iş yerleri için geçerlidir. Etkin liderlik vizyon sahibi, yenilikçi ve risk yönelimlidir. Örgütü bir arada tutan deneyime ve yeniliği olan bağlılıktır. Yeni bilgi, ürün ve hizmet sahibi olmak üstünlük sağlar. Değişim için hazırlıklı olmak ve yeni mücadelelerle karşılaşmak önemlidir. Örgüt uzun dönemde hızlı gelişimi ve yeni kaynaklar kazanmayı hedefler. Başarı biricik ve özgün ürün ve hizmet üretme ile eşanlamlıdır (Cameron ve Quinn, 2006: 45).

Yukarıda açıklanan dört kültür şekli zıt özelliklere sahiptir. Klan kültürü piyasa kültürüyle zıtlık gösterirken, hiyerarşi kültürü adhokrasi kültürüyle zıtlık gösterir. Fakat modeller arasında benzer özellikler olduğu da önemlidir. Bu benzerlikler şunlardır (Quinn, 1988: 47).

- Klan ve adhokrasi modelleri esnekliği paylaşır.
- Pazar ve adhokrasi tipi modeller dış çevreye odaklıdır.
- Pazar ve bürokrasi kontrol değerlerine sahiptir.
- Bürokrasi ve klan işletme içi çevreye (insan ve tekniksel sistem) odaklıdır.

Söz konusu bu dört farklı kültür, örgütlerdeki kültür özelliklerini sınıflamak üzere geliştirilmiş tipolojilerdir; gerçek hayatta böyle saf biçimleriyle bu kültürleri gözlemek mümkün değildir. Örgütlerde bu kültür özelliklerinin ağırlık payları değişmektedir ve baskın olan kültür özelliğine göre örgütler sınıflandırılmaktadır (Ouchi, 1980:140).

Performansa göre dışa yönelimli kültürler girişimci (adhokrasi) ve rekabetçi (pazar) kültürlerdir. Diğer taraftan içsel yönelimi çok daha iyi başaran kültürler ise klan (takım/uzlaşmış) ve bürokrasi (hiyerarşi) kültürleridir (Deshpandé ve Farley, 2004:5).

Bu kültür tiplerinin bireyin iş yaşamının niteliği üzerinde etkisi söz konusudur. Kültür örgüt üyelerinin motivasyonunu, performansını, iş tatminini ve stres düzeyini etkilemektedir (Goodman, Zammuto ve Gifford, 2001).

Manley ve diğerlerine (1998) göre klan tipi kültürlerle uyumlu olan yöntemler arasında personel güçlendirme ve kendini yöneten takımlar oluşturma yer almakta; adhokrasi tipi kültürler ile matris örgüt yapısı uyum sağlamaktadır. Pazarlarda bireysel performans ödüllendirilmekte, bürokrasi ise zamanın önemli olmadığı ve görevin iyice özümsemiği durumlarda en iyi şekilde işlemektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007).



## İKİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL GÜÇLENDİRME (EMPOWERMENT)

#### 2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI

Güçlendirme kavramı kuramsal ve uygulama olmak üzere iki farklı düzeyde tanımlanan ve üzerinde en az anlaşmaya varılan kavramlardan biridir. Kendi içeriği ile ilişkili kavramlarla birlikte, bazen onların bir ögesi hatta bazen de onlarla eş anlamda kullanılmaktadır.

Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2010: 411).

Empowerment kavramı yönetim biliminde ilk olarak Rosabeth Moss Kanter tarafından, “çalışanlara büyük kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınmasıdır” (Çetin ve Günay, 2001) şeklinde tanımlanmıştır.

Bir diğer tanıma göre güçlendirme, çalışanların gerektiğinde kendi inisiyatiflerini kullanarak işleriyle ilgili karar verebilme ve iş yapabilme yetkisine sahip olmaları durumudur (Soylu vd., 1998: 74).

Ayrıca güçlendirme kavramı çalışanın özgürce ve tek başına düşünmesini, karar almasını, aldığı bu kararları uygulamasını sağlayan bir ortam oluşturma; bunları yapabilecek sorumluluğu, otoriteyi ve esnekliği çalışana verme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Tekin ve vd., 2009).

Tüm bu tanımlardan hareketle personel güçlendirme “müşteri isteklerine daha hızlı cevap verebilmek maksadıyla, çalışanlara yapacakları işlerde ihtiyaç duyacakları eğitim, geliştirme, kaynak kullanımı ve diğer araçların sağlanması ve bu konuda gereken üst yönetim desteğinin verilmesi yoluyla işlerindeki kararları alma hakkının ve sorumluluğunun işi yapana kalıcı olarak devredilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Seçgin, 2007).

Bir yönetim kavramı olarak güç (power) değişik şekillerde ele alınmaktadır. Bu şekillerden başlıcaları, bilindiği üzere, pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücüdür. O halde güçlendirme, bir bakıma, çalışanları bu dört güç çeşidi itibarıyla kuvvetli hale getirmeyi ifade etmektedir (Koçel, 2010:411). Bu açıdan ele alındığında, daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın (Tekin ve Köksal, 2012);

- Pozisyon gücünün artırılması,
- Eğitim, geliştirme ile uzmanlığın sürekli geliştirilmesi,
- Başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanının verilmesi,
- Kendine güveninin ve motivasyonunun artırılması ile güçlendirmeyi gerçekleştirme imkânı doğacaktır.

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır. Güçlendirmek, bir başkasına güç vermek demektir. Geleneksel kullanım olarak güç, yetki anlamındadır. Güç aynı zamanda kapasiteyi açıklamak içinde kullanılır. Ayrıca, güç enerji anlamına da gelir. Bundan dolayı, güçlendirmek aynı zamanda enerji vermek anlamında da kullanılmaktadır (Çavuş, 2008).

Güçlendirmenin ortaya çıkmasının en önemli nedenleri aşağıdaki gibi sayılabilir (Çavuş, 2008):

1. Küreselleşmenin ve rekabetin hızlı bir şekilde artmasıyla rekabette yeniliğin daha fazla ihtiyaç haline gelmesi ve yenilikleri yapanların daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları,
2. Rekabet gücünün hızla artmasıyla birlikte verimliliğin önceki yıllara oranla daha fazla artırılması için yöneticilerin iş görenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleri,
3. Mal ve hizmet geliştirmenin stratejik öneminin artması,
4. Yüksek performans gücüne sahip bir öğrenen organizasyon yaratma ihtiyacı.

Güçlendirme, çalışanlara güç kazandırmak, güç bağışlamak demek değildir. Güçlendirme, örgüt çalışanlarında hali hazırda var olan bilgi, beceri ve motivasyonel gücün açığa çıkarıldığı yönetsel bir yaklaşımdır. Bu anlamda güçlendirme, mikro açıdan değerlendirilmekte ve her bireyin kendi içindeki gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkarma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Makro açıdan ise; insanların, örgütlerin ve toplumların kendi yaşamlarına dair ustalık elde ettikleri bir süreç olarak açıklanmaktadır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007).

Güçlendirme yaklaşımı, çalışanları sadece belli bir alandaki görevleri yerine getiren kişiler olarak değil, çok vasıflı problem çözücüler olarak değerlendirmekte ve organizasyonlara bu yönde bir yapılanmayı önermektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007).

Personel güçlendirme, sorumluluğun dağıtılması, katılımlı yönetim veya herhangi bir yönetim tanımının ötesinde bir kavramdır. Personel güçlendirme “bireyleri daha güçlü kılmak” tır. Ancak bu güçlü kılma, onları örgüt hiyerarşisinde veya maddi

anlamda güçlü kılmak demek değildir. Daha çok, bireysel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, daha çok kendine güven ve diğer bireylerle daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme ve bireyin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlamakla onları güçlü kılmaktır (Doğan ve Demiral, 2009).

Thomas ve Velthouse 1990 yılında personel güçlendirmenin; anlam, etki, yetenek ve seçim olmak üzere dört boyutunun olduğunu ortaya koymuştur (Doğan ve Demiral, 2009).

**Anlam**, çalışanın inançları ve değerleri ile yaptığı işte kendisinden beklenen iş rollerinin uyumlu olması ve çalışan için işinin bir değer ifade etmesidir. Çalışanın yaptığı işin anlamlı olması personel güçlendirmenin “lokomotifi” olarak nitelendirilebilecektir. Bireylerin değer sistemleri ve sahip oldukları işler ne kadar uyumlu olursa, personel güçlendirme mekanizması o kadar etkin çalışmaktadır çünkü çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmakta, işini severek yapmakta; bu da personel güçlendirmenin ve dolayısıyla örgütün etkinliğinin artırılmasını sağlayabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009).

**Etki** ise, çalışanların, yaptıkları işlerin örgütte önemli sonuçları etkilediğini hissetmesidir. Personel güçlendirmenin bu boyutu ile çalışanlar örgütte farklılık yaratabildiklerini bilmektedir. Bir amaca ulaşmada, gerçekleştirdiği faaliyetlerin sistemi etkileyebildiğine inanan çalışanlar da kendilerini daha fazla güçlü hissedeceklerdir (Doğan ve Demiral, 2009).

**Yetenek** çalışanın işini yapabilme yeteneğine sahip olduğuna inanmasıdır. Bireyin kendini yeterli hissetmesi performans yeteneklerine güvenmesi anlamına gelmektedir ve eğer birey verilen görevi başarı ile yerine getiriyorsa bu görev onun yeteneklerini olumlu yönde etkileyecektir. Ancak, bireyin kendisini yetersiz hissetmesi

yani yeteneklerine güvenmemesi, personel güçlendirmenin etkinliğini azaltabilecektir (Doğan ve Demiral, 2009).

**Seçim** ise çalışanın görev davranışlarına kendisinin karar verebilmesi ve gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gücün sahip olması anlamındadır. Çalışanın seçim yapabilme özgürlüğünün var olması, onun kendisini faaliyetlerinin merkezinde hissetmesini sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2009).

Personel güçlendirme anlayışı örgütlerde “iyi düşünme ilkeleri” ve çalışanlar ile yöneticiler arasında “kazan-kazan” tekniği olarak değerlendirilmektedir. Bu anlayışta örgüt ihtiyaçları ile çalışan beklentileri uyumlaştırılmakta, bunun sonucu olarak çalışan memnuniyeti ve verimliliği artırılarak, örgüt amaçlarına daha etkin bir şekilde ulaşılabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009).

Personel güçlendirme, kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi (kuvvetlendirilmesi) davranışıdır. Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi motivasyon sürecinin bir ögesi olarak ele almışlardır (Çavuş, 2008).

Güvene dayalı yaratılan bu ilişkide çalışanların örgütte “duygusal banka hesabı” açtığı düşünülürse, yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak bu hesaplar iptal edilebilmekte, bu durum da örgütte “personelin güçlendirilmemesi” gibi olumsuz bir etkiye neden olmaktadır. Personelin güçlendirildiği ve güçlendirilmediği örgüt yapıları Tablo 2.1.’de karşılaştırılmalı olarak verilmiştir (Doğan ve Demiral, 2009).

**Tablo 2.1.** Personelin Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması

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

*Kaynak: Carroll, A. (1994) "What's behind "E" Word: Myths about Empowerment and Why You Need It?", Interaction Design, s.1-18.*



Personel güçlendirme, organizasyondaki karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılmasıdır, böylece yöneticiler personele daha fazla otonomi ve takdir hakkı sağlamaktadırlar (Çavuş, 2008).

Çalışanları güçlendirme kavramı bazı yönetim kavramlarıyla benzerlik göstermesi sebebiyle, çoğunlukla bu kavramlarla karıştırılmaktadır. Aradaki bu benzerliklerin ve farklılıkların tam olarak anlaşılmamış olması, çalışanları güçlendirme kavramının anlaşılmasını daha da zorlaştırmaktadır. Çalışanları güçlendirme kavramı, benzerlikler içerdiği yetki devri, katılım ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı, diğer bir deyişle bir ileri safhası olarak kabul edilebilir. Güçlendirme ile benzerlikler içeren bu kavramlar incelendiğinde çalışanları güçlendirme kavramının diğer kavramlardan uygulanma derecesi, uygulanış biçimi ve anlayış tarzı bakımından farklılıklar taşıdığı ortaya çıkmaktadır.

### **2.1.1. Personel Güçlendirme Kavramı İle Benzer Kavramlar Arasındaki İlişkiler**

Güçlendirme ile **yetki devri** arasında çok yakın bir ilişki olduğu gerçektir. Fakat olayın esası bakımından incelendiğinde bu yakınlık ‘aynılık’ anlamına gelmez ve fark vardır. Yetkilendirme de esas üstünlük, daha iyi sonuçlar almak amacıyla sahip olduğu bir yetkiyi astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmede ise işi yapanın işin sahibi haline getirilmesidir. Dolayısıyla burada geçici bir yetki devri söz konusu değildir. Zira yetki zaten işi yapanındır (Çoşkun, 2002: 221).

Güçlendirmenin yakından ilgili olduğu bir diğer kavram ise katılımdır. Katılım, güçlendirmenin ön şartlarından birisidir, ancak kendisi değildir (Çoşkun, 2002: 221).

**Katılım** ya da yönetime katılma kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir. Bir

başka ifade ile yönetime katılma; karar verme ve uygulama gücünü belli ölçülerde astlara, uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve geliştirme faaliyeti olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 392).

Katılımın artması ile çalışanların güdülenmesi, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı ve işin anlamı olumlu yönde değişmektedir. Güçlendirme bir boyutu itibariyle, çalışanların daha çok katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır (Koçel, 2001: 337).

Çalışanları güçlendirme kavramına benzer bir diğer yönetim kavramı da motivasyondur. **Motivasyon**, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1992: 164). Güçlendirme motive edici bir araçtır. Ancak uygulandığı ve kapsamı itibariyle motivasyondan farklıdır (Çoşkun, 2002: 220).

Motivasyonun hareket noktası komuta ve kontroldür. Yani davranışın kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi esastır. Güçlendirmede ise hareket noktası “personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?” sorusu esastır (Çoşkun, 2002: 221).

Personel güçlendirme ile benzerlik gösteren kavramlardan biriside iş zenginleştirmedir. **İş zenginleştirme**, yapılacak görevleri artırırken, zenginleştirme, planlama ve kontrol etme sorumluluklarını artırır.

İş zenginleştirme bazı yönlerden güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden farklıdır. Burada temel fark, iş zenginleştirme işle ilgili olarak bazı yetkilerde değişiklik ve artış sağlamakta iken güçlendirmede iş ve kontrol tamamen işi yapana bırakılmaktadır. Birincisindeki amaç, iş sıkıcılığını ortadan kaldırmak ve

motivasyon sağlamak iken güçlendirmede işin yetki ve sorumluluğunun yapan kişiye devri söz konusudur.

Aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgöreni, tek ve küçük bir iş yapmak yerine, birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmektir. **İş genişletme** ile işgörenin birden çok iş yapması yolu açıldığı için işten sıkılma azalır, motivasyon artar. Ne var ki, iş genişletmede işgörenlerin yetkisinin değişikliği gibi bir durum söz konusu değildir. Sadece işgörenin yaptığı işlerde birbirine benzeyen işler yapmak yönünde bir artış vardır. Güçlendirmede, işgörenin işiyle ilgili olarak çok daha geniş boyutları olan bir değişiklik ve genişleme söz konusudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 90).

## **2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ**

Çevre şartlarının hızla değişimine paralel olarak gün geçtikçe değişen ve zorlaşan rekabet koşulları işletmelerde müşteri memnuniyetinin ön plana çıkmasına sebep olmuştur. Bu da ancak müşteri isteklerine hızlı cevap verebilme kapasitesi olan işletmelerce gerçekleştirilebilmektedir. Hâlbuki bunun aksine karşılaşılan bir sorunun çözümünün organizasyonun üst kademelerinde aranması işletmelerin zaman ve müşteri kaybetmesine yol açmaktadır. Bununla birlikte yükselen personel kalitesi ve beklentileri, demokratik anlayışın tüm örgütlerde öneminin artması, personeli güçlendirme kavramını işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi açısından daha önemli bir hale getirmiştir.

Sorunlarla ilk olarak yüz yüze gelen ve müşteri isteklerine muhatap olan çalışanların, problemleri çözmeye uzak ve yetkisiz olması, sorunları çözecek personelin olaylara uzak kalmasının yanında, yönetim anlayışının yavaş ve yetersiz kaldığı

durumlar, çalışanları güçlendirme uygulamalarının hem nedeni olmuş, hem de bu uygulamaların önemini daha da artırmıştır (Baltaş, 1999: 15).

Güçlendirmenin diğer bir önemini Çoşkun (2002), artan toplam toplumsal refahın bir uzantısı olarak değerlendirmektedir. Toplumların refah seviyelerinin artmasıyla paralel olarak temel ihtiyaçlarını karşılama oranları da artmaktadır. Temel ihtiyaçlarını karşılayan bireyler, ihtiyaçlar hiyerarşisinde ki daha yüksek basamaklara tırmanma eğilimi göstermektedirler. Fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını gerçekleştirme konusunda sıkıntısı olmayan bireyin ulaşmak istediği yer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin diğer iki basamağı olan kendini gösterme ve kendini tamamlama/gerçekleştirme noktalarıdır (Çoşkun, 2002: 226).

Güçlendirmeyi önemli ve kaçınılmaz kılan gelişmeleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Küreselleşmeyle beraber artan tüketici bilinci ve rekabetçi ortam,
- Günümüz organizasyonlarında görülen holografik yapılanmalar,
- Çalışanların artan eğitim düzeyleri,
- Toplumların demokratikleşme eğilimlerinin artmasıyla beraber, örgütlerin içinde buldukları toplumların birer parçası olarak görülmesi,
- Toplumsal refahın artmasıdır.

Kısaca işletmelerin hem dış çevre faktörlerindeki, hem de örgüt içi yapısal değişimin doğurduğu ihtiyaçlarını karşılayan, çalışanların iş tatminini arttıran ve tüm bunları sağlamanın yanında verimliliği destekleyen bir uygulama olması sebebiyle personeli güçlendirme uygulamaları işletmeler açısından önemli bir yönetim felsefesi haline gelmiştir.

### 2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI

İş görenleri güçlendirmenin etkili olması ve ölçülebilmesi için, işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedefler bağlantılı olmalıdır. Ve güçlendirme stratejik hedeflerle bağdaştığında, alt kademe de bunu uygulamaya geçirmelidir. Bu nedenle güçlendirme, iş görenlerin yeteneklerine güven duymaya dayanır. Bunun da ötesinde bir kimsenin kendisine güvenmesidir. Hiyerarşideki yetki faaliyetlerinin daha ilerisi, yöneticiler ve iş görenler arasında çalışma gruplarının kurularak birlikteliğin gerçekleştirilmesidir.

Bir güçlendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çavuş, 2008):

- Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.
- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- Güvenilir personellerin desteği gereklidir.
- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.
- Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatısı kurulmalıdır.

Bir işletmede personel güçlendirme kavramı birçok unsuru ve süreci bünyesinde barındırmakla birlikte kavramın örgüt kültürü içerisine yerleştirilebilmesi ve takımların güçlendirilmesinde bir takım temel unsurlar söz konusudur. Bunlar; katılım ve karar

verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eēitim ve geliştirme, esneklik, açık bir iletişim ortamı ve takım çalışmasıdır (Arda, 2006: 19).

Personeli güçlendirmek için örgütlerin bir takım gereklilikleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bunlar şu Şekilde zetlenebilir (Harley, 1995: 9):

### **2.3.1. Personelin Katılımı ve Karar verme Yetkisi**

Bilgi ve hizmet üretimine katılmanın yanında kararlara katılım personel için önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine her zaman ve her düzeyde tüm personelin katılımına olanak veren bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımcı bir örgüt iklimi, personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu zellikler sayesinde personel örgütün etkinliēine ve verimliliēine katkıda bulunacak ve rekabetçi bir çalışma ortamında örgütün ayakta kalmasına olanak verecektir (Şahin, 2007: 16).

### **2.3.2. Yenilikçilik Anlayışı**

Güçlendirme çalışanlarını, işlerin yapılmasında, karar verme sürecinde ve yeni fikirler üretmesinde yetkilendirmektedir. Çalışanlara verilen bu yetkiler örgüt içerisinde var olacak yenilik çalışmalarını cesaretlendirir.

Yenilik kavramının boyutları; yaratıcılık, deēiřim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimciliktir. Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiēi ortamlarda daha kolay bir Şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütler de yeniliklerin büyük bir kısmının iş basındaki personel tarafından yapıldıēı görülmektedir (Akçakaya, 2010).

Katılımcı bir örgüt iklimi; örgüt çalışanlarının yaratıcılık, girişimcilik, yenilikçilik gibi özelliklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu zellikler

sayesinde çalışanlar örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacaklar ve rekabetçi bir iş ortamında örgütün ayakta kalmasına destek vereceklerdir (Arda, 2006: 25).

### **2.3.3. Bilgilerin Paylaşılması**

Hiyerarşik örgüt yapılarında bilgi, üst kademelerin kontrolünde olup alt kademelere kadar ulaşması üst kademelerin onayına bağlıdır. Günümüz rekabet ortamında müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği bilginin her kademedeki kolayca ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilginin örgüt içerisinde üst kademe ve güçlendirilecek personel arasında paylaşılması gerekmektedir. Bu nedenle de personeli güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir enformasyon sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulmasıdır (Akçakaya, 2010).

### **2.3.4. Sorumluluk**

Her kademeye işleri yaparken yetki verilmesi herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez. Personelde sorumluluk duygusunun artırılması diğer personele karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülebilir. Personele yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır (Akçakaya, 2010).

Yöneticiler, tüm sorumluluğu üzerlerinde taşımaktan vazgeçmelidirler. Güçlendirmede sorumluluk çalışanlarla paylaşılmalıdır. Çalışanlar, işletmeye karlılık sağlayacağına inanılan konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlarından dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da

onları kısa dönemde değerlendirmek değil, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmaları ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır (Özaksu, 2006: 22).

### **2.3.5. Ortak Hedeflere Yönelme**

Çalışanların örgütü başarıya götürecek çalışmalar yapabilmeleri için öncelikle örgütün hedeflerini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler tarafından belirlenen örgüt hedefleri personele bütün ayrıntılarıyla anlatılmalı ve benimsetilmelidir. Çalışanlar ne kadar özverili ve istekli olursa olsun örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmedikleri sürece genel anlamda faydalı olamazlar. Belirlenen hedeflerin sadece bireysel anlamda çalışanlar tarafından benimsenmesi tam anlamıyla yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda bütün çalışanların ortaya çıkan genel hedefin etrafında toplanıp uyum içerisinde beraber hareket etmeleri gerekmektedir (Öksüz, 2010: 28).

Organizasyonda ortak bir hedef yoksa güçlendirmeden de bahsedilemeyecektir. Örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri çalışanlar tarafından benimsenmedikçe o örgütte yapılacak güçlendirme bir noktada kaos yaratacaktır.

### **2.3.6. Ödüllendirme ve Güven Aşılama**

Karşılıklı güven duygusu güçlendirmede çok önemli bir olgudur. Örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur olarak yönetime güven, çalışanların işletmeye olan bağlılığı ve sergiledikleri performans olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğer bir örgütte güvensizlik ortamı varsa çalışanlar bundan etkilenerek işlerin yolunda gitmediğini görseler bile, kendilerini riske atmak istemediklerinden dolayı müdahale etmek istemezler. Bunu için yöneticilerin çalışan personellerine güven aşılama ve onlara bunu hissettirmeleri oldukça önemlidir. Mesela önemli görevleri



ve yetkileri onlara devrederek veya yaptıkları iyi niyetli hatalarını cezalandırmak yerine onları bu hatalardan ders çıkarmaya yönlendirerek çalışanlarına güvendiklerini gösterebilirler (Öksüz, 2010: 27).

Yöneticiler, ödüllendirme sistemini personel güçlendirmeyi destekleyecek şekilde kullanırlarsa, çalışanların güvenini kazanacak ve onları yönlendirmiş olacaklardır. Yöneticinin ve organizasyonun güvenini vurgulayan en önemli şey, para yerine; övme, tanıma ve ödüllendirilme olmuştur. Bu, çalışanın motive edilmesinin en iyi yoludur. Övgü, bireylerin kendilerine güvenini arttıracaktır. Böylece çalışanlar, hata yapma konusunda şüphe duymak yerine, görevlerine daha çok konsantre olacaklardır. Ayrıca çalışanlar bu sayede, yöneticilerinden doğru yolda olduklarına dair işaret almış olacaklarından, daha verimli çalışacaklardır. Bu sayede, yönetici ve çalışan arasında güven esasına dayalı bir işbirliği de oluşturulabilecektir (Özaksu, 2006: 23).

### **2.3.7. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme**

Güçlendirilmiş personelle ilgili performans değerlendirmede, personelin performansı hakkında kendisine geri bildirim yapılması ve etkin bir biçimde personelin hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir (Akçakaya, 2010).

Bu sayede personelin yaptığı iş karşılığında gördüğü olumlu tepki, onu daha çok motive edecek ve işine daha istekli bir biçimde sarılmasını sağlayacaktır.

### **2.3.8. Kaynaklara Ulaşılabilirlik**

Pek çok işletmede, kaynakların kontrolü sadece üst yönetimdedir. Personel güçlendirme uygulamalarında ise, güçlendirilmiş personelin kaynaklara ulaşabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Bu kaynaklar; parasal fonlar, personeli

desteklemeye yönelik kaynaklar veya çalışanların danışabileceği uzman kişiler olabilecektir. Üst yönetimin genelde kaynakların kontrolünü elinde tutmasının sebebi, çalışanların bunları kötüye kullanmasına olanak vermemek içindir (Öksüz, 2010: 28).

Güçlendirilmiş olan personelin işlerini etkin bir biçimde yapmalarına olanak verecek olan, para, araç, gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın personele gerektiği zaman ve yerde temin edilmesi ve personelin kendini daha da gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bir eğitim ortamının oluşturulması personel güçlendirme uygulamalarının başarısı için gerekmektedir (Akçakaya, 2010).

### **2.3.9. Takım Çalışması**

Takım çalışması personel güçlendirmenin ve değişikliklere uyumun en önemli ögesidir. İşletmelerin rekabet elde edebilmeleri için mümkün olduğu kadar çok takıma sahip olmalıdırlar. Takımlar ancak yüksek miktarlarda otorite ve sorumluluk alırlarsa takım sayılabileceklerdir.

Yöneticiler personel güçlendirmede takımlar oluşturmalı, takımları kullanmalı ve bu takımların üyelerine sorumluluklar vermelidirler. Bunu yapmak, işletmeler için geleneksel yapılarını geniş fonksiyonel faaliyetlere uyum sağlama yönünde değiştirmeleri demektir (Arda, 2006: 37-38).

### **2.3.10. Yönetimin Desteği**

Personeli güçlendirme uygulamasının başarısını etkileyen diğer bir koşul üst yönetimin desteğidir. Personel güçlendirme uygulamasının başarı, üst yönetimin bu uygulamanın gerekliliğine inanmasına ve personeli bu yönde desteklemesine bağlıdır (Şahin, 2007: 19).

Yönetimin çalışanlarına vereceği destek hem personelin motive olmasını sağlar hem de onların yaptıkları işten ve işin doğuracağı sonuçlardan dolayı ortaya çıkacak olumsuz sonuçlardan etkilenmelerini engeller (Öksüz, 2010: 29).

#### **2.4. PERSONELİ GÜÇLENDİRME SÜRECİ VE UYGULAMALARI**

Çalışanları güçlendirme uygulamaları çeşitli yönetim tekniklerinin olgunlaştırdığı zeminde ortaya çıkan, bazen o tekniklerin uzantısı, bazen de onları tamamlayan bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır. Güçlendirme şartların uygun olup olmamasına göre örgütleri başarılı ya da başarısız sonuçlara götüren, yine aynı şartlara göre uygulanma derecesi ve düzeyi belirlenen yeni bir yönetim anlayışıdır.

Tüm yönetim kavramlarında olduğu gibi güçlendirme kavramında da bir gelişim süreci ve şartların oluşması evresi yaşanmalıdır. Çünkü güçlendirme hemen uygulanıp sonuç alınabilecek bir yönetim tekniği değildir. Güçlendirme çalışan üzerinde odaklanan bir yöntem olduğu için değişim ve uygulamadan sonuç almak zaman alacaktır. Bu nedenle çalışanları güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için güçlendirmenin nedenleri, nasıl uygulanabileceği, uygulamada karşılaşılan sorunlar ve örgüte sağlayacağı yararlar bir arada ele alınarak değerlendirilmelidir.

Başarılı bir personel güçlendirme sürecinde; kurumun geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, personellere eğitim imkanı tanınmalıdır, personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirine karşı açık olmalı, güçlendirilecek personel maddi ve manevi olarak desteklenmeli, süreç değerlendirilmeli ve aksaklıklar düşünülerek gerekli tedbirler alınmalıdır.

Başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için gerekli olan faktörler (Çavuş, 2008) :

- Personel güçlendirmenin, bir teknik değil, bir felsefe olduğunun kabul edilmesi,
- Değerlendirme yapılırken açık ve gerçekçi olunması gerektiği,
- Anlayış, bilgi ve yeteneğin önemli olması,
- Beklentilerin gerçekçi olması ve hayalperest davranılmaması gerektiği,
- Başarısızlığın öğrenme için bir fırsat olduğu,
- Personel güçlendirme sürecinin sabır gerektirdiği, şeklinde sıralanmaktadır.

Genel organizasyon çerçevesinden etkilenilerek oluşturulan yerel iş çevresi, personel güçlendirme sürecinin ilk ve en önemli aşamasıdır. Örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresi personel güçlendirmenin bireysel yönünü oluşturan personelin, fırsat, destek, sadakat ve güven gibi algı ve tutumlarını etkilemektedir. Personelin sahip olduğu bu algı ve tutumlar aracılığı ile örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresinden gelen etkiler psikolojik personel güçlendirmenin oluşumunda önemli bir bağlantı görevi üstlenmektedirler. Psikolojik personel güçlendirmenin dört temel unsuru olan etki, anlam, yerlik ve kendi kararını verebilmenin güçlendirilmiş davranışa dönüşmesiyle süreç tamamlanmış olmaktadır (Koçel, 2010).

#### **2.4.1. Personeli Güçlendirme Uygulamalarının Nedenleri**

Diğer yönetim kavramları gibi çalışanları güçlendirme kavramı da birtakım nedenlerin ortaya çıkması sonucu oluşmuş ve uygulama alanı bulmuş bir yönetim anlayışıdır. Personel güçlendirmeyi ortaya çıkaran nedenleri ve gelişmeleri şöyle sıralayabiliriz (Koçel, 1999: 322-323):

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler sonucu orta kademenin ortadan kalkması,
- Artan rekabet sonucu müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması,
- Personelin eğitim düzeylerinin ve beklentilerinin yükselmesi,
- Hem toplumsal düzeyde hem de organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Rekabet avantajı sağlayan en önemli unsur olarak bilgi ve insanın kabul görmesi,
- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol anlayışının zayıflaması,
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması olarak açıklanabilir.

Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS uygulamalarındaki gelişmeler, organizasyonları orta kademeyi ortadan kaldıracı yönde etkilemiş ve “bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademelerin yerine bilgi teknolojisi geçmiştir”(Koçel, 1999: 322). Orta kademenin ortadan kalkmasıyla değişen organizasyon yapısı daha basık hale gelmiştir. Hiyerarşi basamaklarının azaldığı basık organizasyonlar güçlendirmeyi kolaylaştıran bir özellik arz etmektedir.

Değişen rekabet şartları ve kalite kavramları işletmeler için müşteri istekleri ve bu isteklere hızlı cevap verebilmeyi ve sonuç olarak müşteri memnuniyetini en önemli başarı ölçütleri haline getirmiştir. İşletmeler bunları başarabilmek için bir arayış içerisine girmişler ve bu arayış onları “müşterilerle yüz yüze olan çalışanların müşteri

isteklerine cevap verebilir seviye ve yetkide olmasının gerekli olduğu” sonucuna götürmüştür.

Daha sonra rekabet avantajı sağlama yarışında insan (çalışan) ve onun sahip olduğu bilgi ön plana çıkmıştır. Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yüklerle dolaşan yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bilgi şirketi adı verilen bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan nitelikteki çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır. İşletmenin rekabet gücünü belirleyen bu bilgi ve uzmanlığın tamamına “entellektüel sermaye” adı verilir. Drucker’in belirttiği gibi modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık-üstlük ilişkisi, meslektaşlar ve takım ilişkisine dönüşmüş ve bu durum güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz bir hale getirmiştir (Koçel, 1999: 322).

Personel güçlendirme kavramının nedenlerinden biri olan komuta-kontrol temelindeki yönetim anlayışının işlerliğini kaybetmesi de, yine toplumsal düşünce tarzında ve çevre şartlarında oluşan gelişmenin bir sonucudur. İnsanı sadece verilen emirleri uygulayacak ve bu emirleri uygulaması için motive edilecek bir üretim faktörü olarak gören anlayış, yerini sürekli gelişen demokratik bir anlayışa bırakmış ve bu anlayış işletme yönetimlerinde işlerlik kazanmıştır. İşletmelerde oluşan bu demokratik ortam ise personeli güçlendirme uygulamaları için bir neden teşkil etmiştir.

İşletmeler açısından giderek kompleks bir hal alan çevre koşulları, rekabet yarışında yeni yeni kulvarlar açmaktadır. Bu kulvarlardan biri de kalite çalışmalarıdır. Kalite çalışmaları müşteri isteklerine cevap vermede en önemli unsur olan çalışana odaklanmıştır. Çünkü çalışanın kalitesi aynı zamanda üretilen mal ve hizmetin de kaliteli olması sonucunu doğuracaktır. Toplam kalite yönetiminin bir halkası olarak

görülen personeli güçlendirme uygulamaları ise amaca ulaşmak için çalışanın istenilen seviye ve yeterliliğe ulaştırılmasını hedeflemektedir.

Yukarıda bahsedilen nedenlerin iyi anlaşılması ve personel güçlendirme kararının hangi nedenlerle alınacağını bilmesi, personel güçlendirme amaçlarının ve uygulama sürecinin tam olarak belirlenmesinde faydalı olacaktır.

#### **2.4.2. Personeli Güçlendirme Uygulamalarında Yapısal ve Beşeri Özellikler**

Personeli güçlendirme uygulamalarının başarılı ya da başarısız olması, uygulama nedenlerinin ve uygulamaya duyulan ihtiyaç düzeyinin belirlenmesine, en önemlisi de uygulama ortamının sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Uygulama ortamının sahip olduğu özellikler üç ana başlık altında incelenebilir. Bunlar; organizasyon özellikleri, yönetici özellikleri ve işgören özellikleridir. Bu üç unsurun hangi özelliklere sahip olması gerektiğinin bilinmesi güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasında vazgeçilmez bir öneme sahiptir.

##### **-Güçlendirme Uygulamalarında Organizasyon Özellikleri**

Diğer yönetim uygulamalarında olduğu gibi güçlendirme uygulamalarında da başarılı ya da başarısız sonuç alınmasını belirleyen en önemli unsurlardan biri de organizasyon yapısının taşıdığı özelliklerdir. Organizasyon yapısının nasıl olduğu kadar, nasıl olması gerektiği de yine güçlendirme uygulamalarının amacına ulaşabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda organizasyonların yapıları ve işleyiş tarzları, güçlendirme sürecinde birtakım etkilere sahiptirler. Bu etkiler aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1999: 323).

- Organizasyon yapısının basık olması,
- İş tanımları ve iş prosedürlerinin katılımcılığı mümkün kılacak şekilde tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun net ve açık olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin uygulanıyor olması,
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- İşgörenin sürekli olarak kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması,
- Çalışanın sadece çalışmalarının değil, tüm kişiliğinin ele alınması,
- Vasıflı işgörenin bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işletmede tutulması.

Organizasyonlarda orta kademenin bilgi teknolojisindeki gelişmeler sonucu erimesi, organizasyonların yapısını daha basık bir hale getirmiştir (Koçel, 1999: 322). Günümüzde başarılı organizasyonların sahip olması gereken özelliklerden biri olan yönetim yapısının basık olması, hiyerarşik kademelerin ve bürokrasinin azalmasıyla işletmelere daha hızlı hareket etme imkânı vermesi ve çalışanların kararlara katılımını kolaylaştırması yoluyla güçlendirme uygulamalarına destek olduğu ileri sürülebilir.

İş tanımlarının ve işleyişin çalışanların katılımına imkan veren tarzda olması da personel güçlendirme uygulamalarını olumlu etkileyen örgüt yapısı özelliklerindedir. Açık ve net yapılan iş tanımları çalışanların hangi işleri, hangi sınırlar içerisinde yapacaklarını anlamalarını ve yapacakları işleri anlayarak uygulamalarını sağlayacaktır. Yapacakları işleri açık olarak anlayan, bu işleri yaparken kullanacakları yetkiyi bilen ve tüm yaptıklarının nasıl bir değerlendirmeye tabi tutulacağını anlayan personelin



güçlendirilmesi de kolaylaşacaktır. İş tanımları içinde yer alan yetki sınırlarının ve değerlendirilmenin çalışanların katılımını destekleyen bir özellik taşıması da personeli güçlendirme üzerinde aynı olumlu etkiyi gösterecektir. İş tanımları çalışanların sadece kendi işlerini değil aynı zamanda üyesi oldukları takımlardaki tüm işleri anlamalarını sağladığı için, güçlendirmeyi destekleyici nitelikte davranmalarını sağlayacaktır.

Organizasyonlarda misyon ve vizyonun açıkça tanımlanmış olması da güçlendirme uygulamalarını destekleyen bir unsurdur. Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir (Eren, 1997: 11). Bir başka tanımlamaya göre misyon; örgüt üyelerine ortak bir istikamet vermek ve anlam kazandırmak maksadıyla belirlenmiş, örgütü benzer örgütlerden ayıran uzun dönemli görev veya amaçtır (Dinçer, 1997: 61). Bir diğer tanım da misyon bir sürecin temel amacıdır. Bir kuruluş için, süreç yönetiminin zorlayıcı temellerini oluşturan ve amaca ulaşmada kullanılan ifadedir (Soylu vd., 1998: 125).

Bir yönetim kavramı olarak vizyon ise mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır. Bir başka deyişle vizyon işletme ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir (Koçel, 1999: 83). Diğer bir tanımlamaya göre ise gidilecek yönü olduğu kadar, ulaşılabilecek yeri ve durumu açıklayan bir kavramdır (Eren, 1997: 400).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere misyon ve vizyon işletmenin niye var olduğunu, neyi başarmayı hedeflediğini, gelecekte nasıl bir yerde olmak istediğini ve oraya nasıl ulaşacağını belirleyen unsurlardır. Yani misyon ve vizyon işletmenin görevlerini, bu görevlerin başarılmasında izleyecekleri tutumları ve sonuç olarak ulaşmayı hayal ettikleri yeri tanımlayan kavramlardır. Organizasyonun geleceği için

paylaşılan vizyona sahip olmak güçlendirmenin ön şartıdır. Astlar kendilerinden nelerin istendiğini ve niçin istendiğini bilme ihtiyacı duyarlar. Çalışanların tümü kurum ya da bölümün amaçları konusunda net bir düşünceye sahip olduğunda onları koordine etmek ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmak daha kolay olacaktır. Öncelikleri, ortak amaçları, işbirliğini açıkça ortaya koyan ve paylaşılan bir vizyon oluşturulduğunda pek çok sorun aşılabilir duruma gelmektedir (Baltaş, 2000: 147).

Çalışanları güçlendirme uygulamalarıyla amaçlanan; işleriyle ilgili kararları alırken inisiyatif kullanan ve bunun riskini ve sorumluluğunu üstlenmiş personel yapısıdır. Personelin alacakları kararları ve kullanacakları inisiyatifleri işletmenin amaçlarına ve hayal edilen geleceğine hizmet eder şekilde gerçekleştirmeleri için açık şekilde tanımlanmış misyon ve vizyona sahip olmaları gerekir.

Başarılı personel güçlendirme uygulamalarında çalışanları desteklemenin birçok yolu vardır. Bunlardan biri de çalışanların ve yöneticilerin birlikte çalışarak ve organizasyonun geleceğine katkı sağlayarak psikolojik olarak her iki tarafın da tatmin edilmesidir. Ayrıca bu anlayışa göre yöneticilerin ve çalışanların çabalarının ve performanslarının farkına varıldığı, takdir edildiği davranış ve gelişmelerinin ücret ve primlerle ilişkilendirilerek değerlendirildiği bir ortamın hazırlanması gerekmektedir. Değerlendirme sürecinde suçlayıcı bir tarz yerine, öncelikle başarı gösteren çalışanlara odaklanması esas olmalıdır (Baltaş, 2000: 150).

Personel güçlendirmeyi destekleyen organizasyon yapısı ile ilgili diğer bir faktör ise bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesidir. Modern yönetim anlayışının işletmeleri birer bilgi örgütü haline getirmesinin bir sonucu olarak görülen personel güçlendirmenin bilgi akışının sağlanamadığı işletmelerde başarıya ulaşması mümkün değildir. Bu sebeple gerek işin yapılması ile ilgili iş öncesinde ihtiyaç duyulan bilginin

ve gerekse işin bitiminden sonra gerçekleşecek olan bilgi akışının sağlanması gerekir. Bu da çalışanların kendilerini geliştirmesine yönelik bilgi akışını sağlayan geri bildirim ile sağlanabilir. Çalışanların gösterecekleri değişim ve gelişimin işletmenin başarısına yansıtacağı düşünülürse, bunu sağlayacak olan geri beslemenin çalışanlara verildiği bir organizasyon yapısı güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışanları güçlendirme uygulamalarının ihtiyaç duyduğu organizasyon özelliklerinden bir diğeri de yapının eğitim ve geliştirme ortamının oluşturulmasına uygun olmasıdır. Personelin ihtiyaç duyduğu konularda eğitim, yetiştirme ve geliştirme ortamının organizasyonlar tarafından sağlanması güçlendirme uygulamalarına destek olacaktır.

Personel güçlendirme, çalışanların, duruma göre değişen özgür kararları kendilerinin özgürce verebilmesini gerektirir (Baltaş, 2000: 148). Eğer personel güçlendirmeden anladığımız, işi yapanların kendi işleriyle ilgili kararları alması, aldıkları kararların sorumluluğunu taşıması ve bu kararıyla ilgili riskleri üstlenebilmeleri ise tüm bunların işletmenin hedeflediği ölçüde gerçekleşebilmesi eğitim, geliştirme ve yetiştirme ortamının sağlanmasına bağlıdır. Çünkü ancak eğitim yolu ile personelin kendilerinden daha emin olmaları, kendilerini daha bilgili, daha yetenekli ve daha motive hissetmeleri sağlanacaktır.

Öte yandan insanı sadece bir işgören olarak görmek yerine, onu bütün özellikleriyle ele alarak, yaptıkları işlerde ve iş dışında yaptıklarını ve davranışlarını bir bütün olarak gören geliştirmeye açık bir anlayışta ki insan kaynakları yönetimini destekleyen organizasyon yapısı da personel güçlendirmeye uygun bir ortam oluşturacaktır.

Ayrıca organizasyonlar kaliteli personeli bulmak ve örgütte kalıcı olmasını sağlamak için personeli bir üretim aracı olarak görmek yerine, bir bütün olarak tüm psiko-sosyal yönleriyle ele almak zorundadırlar. Bir başka deyişle çalışanın personel yönetimi kavramından ziyade, insan kaynakları yönetimi anlayışıyla ele alınması organizasyonların temel yapısal özelliği olmalıdır.

### **-Güçlendirme Uygulamalarında Yönetici Özellikleri**

Çalışanları güçlendirme çalışmalarından istenilen sonuçların alınmasında etkili olan bir diğer önemli unsurda yönetici yapısıdır. Yöneticinin güçlendirme kararının alınmasından başlamak üzere her safhada uygulamaya destek vermesi ve inanması büyük önem arz etmektedir. Çünkü yöneticilerin inanmadığı ve destek vermediği hiçbir uygulamanın başarıya ulaşması mümkün değildir. Yönetici inanç ve desteğinin olmadığı durumlarda yapılan uygulamalar işletmelere zarar veren acı tecrübelere dönüşmektedir. Bu nedenle bu uygulamaların başarılı olabilmesi için yöneticilerin güçlendirmenin uygulanabilirliğine ve faydalı olacağına inanmaları ve desteklemeleri gerekmektedir.

Çalışanları güçlendirme sürecinde yöneticilerin işletmedeki rollerinde bir değişim meydana gelecektir. Güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi açısından yöneticilerin bu rol değişimine ve yeni rollerine uyum göstermeleri önem taşımaktadır. Yöneticilerin rol değişiminden kaynaklanan kontrol alanlarının farklılaşmasını ve karar alma işlevinin astara geçmesini, güçlerinin azalması şeklinde algılamaması gerekir. Ayrıca denetleyerek yönetmek yerine, sorumluluk alanı belirleyerek yönetmeleri, bir başka deyişle klasik yönetim düşüncesindeki komuta-kontrol ekseninden, kararların bizzat işi yapanlar tarafından alındığı ve sorumluluğun ve

inisiyatifin kararları alanlara bırakıldığı katılımcı anlayışı benimsemeleri ve destek vermeleri yöneticilerin yapmaları gerekenler arasındadır. Buna ilaveten personel güçlendirme uygulamaları sonucunda yöneticilerin rolü planlama, emir verme ve kontrol rolünden, bir takım lideri olarak öğreticilik, koçluk ve rehberlik rolüne dönüşmektedir.

Yöneticinin personel güçlendirme uygulamalarına yapacakları diğer bir katkıda işletmenin vizyon ve misyon tanımlarının astlara aktarılması, onlar tarafından anlaşılmasının ve paylaşılmasının sağlanmasıdır. Böylece çalışanların alacakları kararlarda, davranışlarında, inisiyatif kullanmada, üyesi oldukları organizasyonun neden ve niçin var olduğunun ve gelecekte nerede olmak istediklerinin bilincine vararak hareket etmeleri sağlanmış olacaktır.

Yöneticilerin çalışanları güçlendirme uygulamaları sürecinde oluşabilecek muhtemel hatalar nedeniyle astların duydukları tedirginliği ve hatta korkuyu ortadan kaldıran, onların karar almalarını destekleyen motive edici bir yönetici profili çizmeleri gerekmektedir. Astlar ancak bu yolla sorumluluk almakta daha istekli hale getirilebilir. Aynı zamanda yapacakları hata karşılığında çalışanlar zor duruma düşmeyeceklerini bildikleri için kendilerine olan özgüvenleri artacaktır. Yöneticiler tarafından inisiyatif kullanma ve karar alma imkanı verilen çalışanlar personeli güçlendirme uygulamalarına daha katılımcı ve istekli bir tavır sergileyeceklerdir.

### **- Güçlendirme Uygulamalarında Personel Özellikleri**

Personel güçlendirme çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için önceki bölümlerde değindiğimiz organizasyon yapısının ve yönetici özelliklerinin uygun olmasının yanında güçlendirme uygulamalarına muhatap olacak olan işgörenin de bu

çalışmalara uygun özellikler taşıması gerekmektedir. Bu özelliklerden birincisi çalışanların yeniliklere açık olması ve personel güçlendirme uygulamalarına istekli olmasıdır.

Çalışanların güçlendirme uygulamalarına bakış açısının araştırılması ve uygulamaya destek veren personelin belirlenmesi, uygulamaların nasıl ve hangi personel kesimine uygulanacağını tespitine yardımcı olur. Çalışanların uygulama karşısındaki tutumları ne olursa olsun, bu tutum değişmez kabul edilmemelidir. Doğru organizasyon yapısı ve etkin bir yönetim ile olumsuz fikirler olumluya dönüştürülebilir.

İşgörenlerin eğitim ve geliştirmeye açık bir yapıda olması da güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Güçlendirme uygulamalarının hedeflediğı özelliklere sahip personele ulaşmak için onlara eğitim ve geliştirme imkanlarının sunulması gerekmektedir. Ancak buradaki temel şart yine çalışanların bu konuda istekli olmalarıdır. Bu nedenle eğitim ve geliştirmeye istekli olan personelin belirlenmesi aslında güçlendirmenin hangi personel grubuna uygulanacağını da tesbiti anlamına gelmektedir. Güçlendirmenin tüm personeli kapsaması ya da çalışanlara eş zamanlı olarak uygulanması gibi bir zorunluluk yoktur.

Personelin kendini iyi tanıması; farklılıklarını, isteklerini, kariyer hedeflerini, kuvvetli ve zayıf yönlerini bilmesi güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasında önemli rol oynar (Koçel, 1999: 324). Ayrıca organizasyon yapısı ve yönetici özelliklerinde değinilen geri beslemenin personel tarafından doğru, eksiklerini ve hatalarını düzeltici bir biçimde algılanması ancak personelin kendini iyi tanımasıyla mümkündür.

Öte yandan kuvvetli ve zayıf yönlerini ve ne istediğini bilen çalışanların geri besleme ile elde edecekleri bilgileri güçlendirme uygulamalarını destekleyecek yönde kullanacakları söylenebilir.

Güçlendirme uygulamalarını olumlu etkileyen diğer bir faktörde çalışanların kendine güven derecesinin yüksek olmasıdır (Koçel, 1999: 324). Dolayısıyla işletmelerde karar alacak, aldığı kararları uygulayacak, karşılaştığı sorunlar karşısında inisiyatif kullanacak, yaptığı işlerin sonuçlarını değerlendirecek ve bu sonuçların sorumluluğunu üstlenecek personelin özgüvene sahip olması çok önemlidir. Çünkü kendine güveni olmayan veya düşük özgüvene sahip personel üzerinde güçlendirme çalışmaları zaman kaybından başka bir şey değildir.

Personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için organizasyonun, yöneticilerin ve personelin sahip olması gereken özelliklerin ne derece iç içe geçmiş ve birliktelik arz eden özellikler olduğu açıkça görülmektedir. Diğer bir ifadeyle güçlendirme uygulamaları ancak işletmenin temelini teşkil eden bu üç unsurun uyumlu bir birlikteliğinde başarıya ulaşabilecektir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere personel güçlendirme uygulamaları bir günden diğerine gerçekleştirilebilecek ve sonuç alınacak bir uygulama değildir. Güçlendirme çalışmaları insan üzerine odaklandığı için yaşanacak değişim ve uygulamalardan sonuç almak belirli bir süreç sonunda gerçekleşecektir. Çünkü güçlendirme aşama aşama uygulanan ve her aşamada gerekli pekiştirmeler sağlandıktan sonra diğer aşamalara geçilen bir süreçtir.

### **2.4.3. Güçlendirmenin Yararları**

Bir organizasyonda güçlendirme uygulamalarının başarılı olması neye bağlıdır? Başarılı bir güçlendirme uygulaması için neler yapılmalıdır? Güçlendirme, yaptığı işin

niteliğine bakılmaksızın, tüm işletme organizasyonları için geçerli bir kavram mıdır? Güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Yukarıdaki sorulara cevap verebilmek için önce şu hususu bir daha vurgulamakta yarar vardır: Güçlendirme, demokrasi ile yönetimin, işletmedeki adıdır. Dolayısıyla demokrasi ile yönetime geçiş ve sürdürmede karşılaşılan güçlükler ve sonuçlar ne ise, organizasyonlarda güçlendirme uygulamaları ile ilgili güçlüklerin de birbirine benzer olduğu söylenebilir (Koçel, 2010: 416). Literatürde, güçlendirmeyi etkin bir biçimde uygulayan organizasyonlara yararlar sağladığından geniş olarak bahsedilmektedir.

Güçlendirme çalışmaları sayesinde süreç performansı ve örgüt verimliliği artmakta ve takım çalışması kolaylaşmaktadır. Çözüm odaklı ve gelişmeyi hedefleyen başarılı personel potansiyeli oluşturan güçlendirme çalışmaları, bireylerin kişisel gelişimini ve iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Güçlendirmenin çalışanlar açısından en önemli yararı, onların organizasyonlara olan güvenlerinin artmasıdır. Çünkü hızlı ve etkin karar alma yetenekleri gelişen personelin organizasyona bağlılığı ve özgüven duygusu artmaktadır. Dahası, yönetici ve çalışan arasındaki problemler eğitilmiş çalışanların yönlendirilmesiyle azalmaktadır. Güçlendirme bu anlamda birim ve takım üyelerinin iletişimlerini kuvvetlendirmekte ve karar verme sürecinde meydana gelen kısımla sayesinde örgüt, dış çevre koşullarına daha fazla uyum sağlayabilmektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007).

Güçlendirmenin örgütlere daha iyi müşteri hizmeti ve rekabet avantajı kazandırdığı konusunda ise ortak bir anlayış mevcuttur. Bu bağlamda güçlendirmenin en önemli örgütsel yararı; yeni rekabet stratejilerinin süratle iş birimleri ve takımlar düzeyine indirgenerek hayata geçirilmesi ve hat düzeyinde müşteri odaklılığı



sağlamasıdır. Örgütün bütününde problem çözme ve önleme başarısına belirgin bir etkisi olan güçlendirme uygulamaları, yönetici ile astları arasındaki güveni artırırken, çapraz-işlevsel eşgüdümü de kuvvetlendirmektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007).

Personel güçlendirme anlayışının etkin bir şekilde uygulandığı örgütlerde, hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olmakta, yetenek ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artmakta ve stresle kaygının azaldığı, artan eğitim düzeyine uygun ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratılmaktadır. Yöneticilerin ise daha az işi daha etkin yapmaları ve daha stratejik konulara yönelmeleri mümkün olmaktadır. Yani örgütte hızlı ve etkin kararlar alınarak, verimlilik artırılmakta dolayısıyla da iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009).

#### **2.4.4. Güçlendirmenin Uygulama Problemleri**

Personelin güçlendirilmemesi örgütte olumsuz sonuçlar çıkarmaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları ile örgütler bazı maliyetlere katlanmak zorunda kalsalar da, bu anlayış uzun dönemde çalışanların, yöneticilerin ve örgütün başarısını artırmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009).

Literatürde, güçlendirme faaliyetlerinde sorun olabilecek bazı kritik noktalardan bahsedilmektedir. Güçlendirme faaliyetlerinde maliyetin yüksek olması, kişilerin değişimi her zaman istememesi, örgüt kültürünün bu anlamda gelişmemesi, üst yönetimin her zaman destek vermemesi, güçlendirilecek bireye gereken kaynakların verilmemesi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi bu sorunların başlıca olanlarıdır. Güçlendirmenin pratikte çeşitli problemlere neden olacağına ötesinde, teorik eleştirilerde getirilmekte ve güçlü çalışanın güçlü liderle ters bir durum sergileyeceği düşünülerek, güçlendirmenin

(Empowerment) zamanla köleleştirmeye (Enslavement) dönüşeceği de tartışılmaktadır. Çalışanın, yetki ve sorumlulukların ağırlığı altında ezileceği eleştirilmekte ve güçlendirmenin bir sonucu olarak orta kademenin ortadan kalkması ihtimali de vurgulanmaktadır. Güçlendirmeyi mümkün kılmanın yolu, yöneticilerin de kendilerini geliştirmeleri ve güçlendirmeyi sadece astın bir vazifesi olarak algılamamalarıdır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007).

Yöneticiler açısından ise güçlendirme problemleri şöyle sıralanmaktadır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007):

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

Personel güçlendirme kavramı birey, takım ve örgüt olarak bir arada yaşayabilmenin farklı bir yolunu ortaya koymaktadır. Bakış açıları, ilişkiler ve örgüt yapıları bu kavram ile farklılaşmakta ve böylece ulaşılmak istenilen hedeflere doğru adımlar daha kolay ve hızlı atılabilmektedir.

## **2.5. GÜÇLENDİRMEDE TEMEL AŞAMALAR**

Yöneticilerin değişim çabalarında başarılı olmak için işgörenlerin önyargılarını, fikir farklılıklarını ve müşterilerle ilişkilerini anlamada önemli bir analitik araç olarak

gördüğü personel güçlendirme beş aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada yönetici kararlar almakta ve takıma bildirmektedir. Bu basit ve açık bir işlem gibi görülebilir. Yöneticiler kararları ilk aşama öncesinde almakta ve kararları takıma bildirmekte bir sakınca görmemektedirler. İkinci aşamada yönetici, takımı öneriler vermeye davet ederek onların önerilerine dayanan kararlar alıp takıma bilgi vermektedir. Üçüncü aşamada yönetici ve takım ayrıntılarıyla durumu tartışmakta, yönetim takımdan öneriler ve girdiler talep etmekte karar vermekte ve takıma bildirmektedir. Dördüncü aşamada aradaki bu iletişim sürdürülerek, yönetim ve takım arasında işbirliği ile kararlar alınmaktadır. Son aşamada ise, yönetici karar verme yetkisini takıma devretmekte ve takım tamamen otonom bir şekilde faaliyet göstermektedir. Rinke ise “ Empowering Your Team Members ” isimli makalesinde takım üyelerinin güçlendirilmesinin altı aşamada gerçekleştirildiğini ileri sürmektedir (Murat, 2001: 122).

Çalışanlar bir takımın üyeleri olarak görülmekte ve takım üyesi olan herkes yaptığı işi en iyi şekilde yapmak suretiyle örgüte katkıda bulunmaktadır. Ancak bir bütün olarak oyun bilgisine sahip olan yönetici çalışanları yönlendirebilir. Rinke yüksek performanslı takımlardaki yöneticilerin, zamanlarının büyük bölümünü işgörenlerin iyi yönlerini tespit etmeye harcadıklarını ileri sürmektedir.

İkinci aşamada işgörenlerle daha samimi olarak ilgilenilmektedir. Araştırmalar zamanının büyük bölümünü işgörenleriyle karşılıklı iletişime ve onların kişisel sorunlarını tartışmaya ayıran yöneticiler tarafından idare edilen takımların daha yüksek performansa sahip olduklarını göstermektedir. Bu takımların yöneticileri, zamanlarının çoğunu emir vermeye ve masa üstü notlarıyla ilgilenmeye ayıran yöneticilerle tezat oluşturmaktadır. Bu aşamanın sonunda takım üyeleri kabul görmeleri ve takım halinde işi başarıları nedeniyle ödüllendirildiklerinden emin olmaktadır.

Üçüncü aşamada insanların zayıf yönleri üzerinde yoğunlaşmak yerine, güçlü tarafları temel alınmaktadır. Bu yolla takımlar örgütsel amaçları gerçekleştirmede bireysel zayıflıkları ortadan kaldırmaktadırlar. Ayrıca bu aşamada yöneticiler ve çalışanlar tarafından problem olan noktaları iyileştirmek için ortak bir hareket planı geliştirilmektedir.

Dördüncü aşamada eğitim ve geliştirme aracılığıyla insanlara yatırım yapılmaktadır. Çünkü eğitim verilerek elde edilen faydalar eğitim maliyetlerini önemli ölçüde aşmaktadır. Araştırmalar işi etkinleştirmek amacıyla verilen eğitimin personel devir hızını düşürdüğünü aynı zamanda becerileri, uzmanlıkları ve vasıfları artırdığını, dolayısıyla bireyi güçlendirdiğini açıkça göstermektedir.

Beşinci aşamada işgören performansına ve stratejik amaçlara ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır. Çalışanların “büyük resmi” anlaması ve ne yapmaya devam edeceği çok önemlidir. Bunun teşvik edilmesi uygun bir örgüt ortamının oluşturulmasıyla mümkündür. Burada yönetime düşen özendirici bir ortam hazırlamak, her takım üyesine işini nasıl yapacağı konusunda bilgi ve yetki vermektir. Bunun gerçekleştirilmesiyle kendi kendini etkileme ve takım arkadaşı baskısı oluşacak ve böylelikle tüm takımın motive edilmesi sağlanmış olacaktır. Bundan maksat kendi kendini yöneten takımlar oluşturmaktır. Performans konusunda yeterli bilgiye sahip olan takımlar kendi kendini motive edebilir. Ayrıca takım üyeleri takım içerisinde birbirlerinin nasıl çalışacağını düzenleyerek motive olabilirler.

Altıncı ve son aşamada ise işgörenlere denetim hakkı verilmektedir. İşgörenlere kendi yetkilerini kullanmalarına imkan tanıyan araçlar ve güven ortamı sağlanmakta ve güçlendirme gerçekleşmektedir.

### 2.5.1. Personeli Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Bütün yönetsel uygulamalarda olduğu gibi personel güçlendirme sürecinde de çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar organizasyonun yapısından, yöneticilerden veya işgörenlerden kaynaklanan sorunlardır. Bu sorunların mümkün olan en kısa zamanda tespit edilerek, güçlendirme uygulamalarının başarısını engellemesi önlenmelidir. Bu tür sorunlara en kısa zamanda çözüm üretme görevi de şüphesiz yöneticilere düşmektedir.

Sürekli değişen çevre koşulları, işletmelerin kendilerine has özellikleri, yönetici tutumları ve örgütlerin en önemli, önemli olduğu kadar karmaşık beşeri kaynak yapısı her işletmeyi yönetim uygulamalarında kendine özgü sorunlarla yüz yüze bırakmaktadır. Aynı şekilde personel güçlendirme uygulamalarında da çok çeşitli ve işletmeye has sorunlarla karşılaşmaktadır.

Yöneticilerin ve çalışanların güçlendirme uygulamalarındaki yeni rollerini benimsemeyip, bu rolü şüphe ile karşılamaları ve rollerinin gereğini tam olarak yerine getirememeleri çok sık karşılaşılan sorunlardandır. Personel güçlendirme uygulamalarının öngördüğü yönetici; komuta-kontrol odaklı yöneticilik anlayışı yerine yol gösteren ve koçluk görevini yerine getirerek gelişmeyi destekleyen yöneticidir. Bu rolü güç kaybı ya da mevkiine tehdit olarak gören ve rolünü tam olarak anlamayan yöneticiler de uygulamalar açısından sorun olmaktadır. Nitekim yapılan birçok araştırma yöneticilerin yetki devri ve personelin güçlendirilmesinden gizliden gizliye bir endişe ve korku duyduğunu ortaya koymaktadır. Bunu başlıca sebepleri şöyle sıralanabilir (Çetin ve Günay, 2001: 761-762).

- Kendi güç ve otoritesinden kaybetme korkusu,
- Astlarına olan güvensizlik,

- İletişim azlığı,
- Kendim en iyisini yaparım anlayışı,
- Çalışanların birçok hata yapabileceği kaygısı,
- Çalışanlardan eleştiri alma kaygısı,
- Zaman bulamama bahanesi,
- Güçlendirmenin zamanla yöneticinin makam ve mevkiine bir tehdit oluşturabileceği endişesi.

Ayrıca astların gelişim, başarıma isteği ve inisiyatif kullanarak karar almaları ve bu kararları uygulamalarının yöneticiler tarafından mevkilerine bir tehdit olarak algılanabileceği ve bu sebeple işlerini kaybedebilecekleri endişesi de uygulamada karşılaşılan sorunlar arasındadır.

Güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan bir diğer sorunda güçlendirmenin özelliklerine bakılmaksızın tüm işletmelerde uygulanıp uygulanmayacağı konusundaki belirsizliktir. Bu konuda kesin ve yaygın araştırma sonuçları olmamakla beraber, işletmelerin sahip olduğu bazı özelliklerin güçlendirme uygulamalarını sınırlandırdığı söylenebilir.

Bu özelliklerden başlıcaları şunlardır (Koçel, 1999: 328):

- Temel strateji olarak düşük maliyet ve yüksek üretim miktarının vurgulanması,
- Müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması,
- Basit ve rutin teknolojinin kullanılması,
- İşletmenin dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması,
- Çalışanların gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması,
- Çalışanların kişilerarası ilişkilerdeki beceri düzeyinin düşük olmasıdır.

Genel hatlar itibariyle bu özellikler güçlendirme uygulamalarını sınırlandıran bir etki göstermektedir. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarına bu özellikleri taşımayan işletmelerden, hatta aynı işletme içinde bu özelliklere sahip olmayan birimlerden başlamak daha uygun olacaktır. Bunlara ilave olarak personel güçlendirme uygulamalarında sorun olarak nitelendirilen diğer hususlar arasında; eğitim ve geliştirme maliyetlerinin artması, üst yönetimin gereken desteği vermeyişi, müşterilere sunulan hizmette standartlığın kaybolması, güçlendirilecek personele bilgi enformasyon ve diğer kaynakların verilmeyişi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi ve yapılacak hataların maliyetinin yüksek olması gibi konular sayılabilir (Koçel, 1999: 328).

Kontrolün ön planda tutulduğu, her aşamada kontrolün ve denetimin yer aldığı geleneksel yönetim anlayışı da karşılaşılan diğer bir problemdir. Bu yönetim anlayışına göre idare edilen işletmelerde çalışanların inisiyatif kullandığı güçlendirilmiş bir davranış göstermesi oldukça güç olacaktır. Ayrıca işletmede güçlendirme ile değişen rollere ilişkin yeni ve anlaşılabilir iş tanımlarının yapılması gerekir. Aksi halde neyi, nasıl yapacağını bilmeyen çalışanlar güçlendirme konusunda kararsız ve isteksiz davranabilirler.

## **2.6. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRMEDE BAŞARI KOŞULLARI**

Çalışanları güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşması hem çalışanlar hem de yönetim açısından önem taşımaktadır. Çünkü uygulamaların başarısız olması halinde, literatürde ve uygulamada iddia edilen, hayal kırıklığı, moral çöküntüsü, cesaretini yitirme, belirsizlik ve bir fırsatın daha kullanılmaması söz konusudur. Hatta tekrar girişilen bir güçlendirme denemesinin ilk ilgiyi görmeyeceği ve güvenin yok

olacağı ileri sürülebilir. Bu sebeple güçlendirmeye yönelmek oldukça fazla hassasiyet ve birikim gerektirmektedir.

Güçlendirme uygulamalarında, diğer değişim felsefelerinde olduğu gibi, üst yönetimin aktif katılımı ve liderlik etmesi vazgeçilmez şartlardan birisidir. Bu anlamda güçlendirme uygulamalarını kolaylaştıran nitelikte liderlik anlayışı ön plana çıkmaktadır.

Güçlendirme uygulamalarına ihtiyaç duyulup duyulmadığı, şayet duyuluyor ise hangi düzeyde güçlendirmenin uygulanabilir olduğu örgütsel şartlar analiz edilerek karara varılmalıdır. Öte yandan, gerek yöneticiler ve gerekse çalışanların güçlendirme uygulamalarına hazır ve istekli olmaları temel şartlar arasındadır. Çalışanların sürekli eğitilmeleri, yeni kültürü ve rollerini benimsemelerine destek verilmesi, üst yönetimin model oluşturması, gerekli kaynak ve imkanların ihtiyaç duyulduğu anda sunulabilmesi örgütte güçlendirme ile birçok şeyin değiştiği kanaatinin kuvvetlenmesini sağlayacaktır.

Güçlendirmenin ileri aşamalarına geçmeden önce, güçlendirmeye zemin hazırlayan aşamaların uygulanmış olması gerekir. Başka bir ifadeyle henüz öneri geliştirme kültürü oluşmamış çalışanların kendi kendini yöneten ekip düzeyinde örgütlenmesi başarısızlığı beraberinde getirecektir. Ayrıca güçlendirmenin tüm aşamalarında ve sürdürülmesinde gerek iş görenler arasında ve gerekse yönetici ile çalışanlar arasında güven oluşturulmalı ve uygulamalara yönelik inanç tesis edilmiş olmalıdır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ

#### AÇISINDAN PERSONEL GÜÇLENDİRME:

#### İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ

### 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde, teorik olarak ilk iki bölümde detaylandırılan konaklama işletmelerinde örgüt kültür tipleri açısından personel güçlendirme ile ilgili alan araştırması yapılmış ve veriler anket tekniğinden faydalanılarak toplanmıştır. Araştırma ile ilgili verilerin toplanması safhasında, birincil ve ikincil veri kaynaklarından faydalanılmıştır. İkincil kaynak olarak kütüphanelerden, internetten, düzenli yayınlardan ve kitaplardan yararlanılmış; anket tekniği kullanılarak yapılan araştırma çerçevesinde ise birincil verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

#### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, İstanbul İli'nde bulunan turizm işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde; personel güçlendirme düzeyine etki eden örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Dört ve beş yıldızlı turizm işletme belgeli konaklama tesislerinin sayısındaki fazlalık ve İstanbul İli'nin büyüklüğü, dünya üzerindeki önemi, nüfus yoğunluğu, Türkiye turizminin ve ticaretin merkezi oluşu İstanbul İli'nin cazibesini her geçen gün daha da fazla arttırmakta ve pazarda rekabet edebilme koşullarının önemini arz etmektedir. Dolayısıyla bu ilde bulunan turizm işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde rekabet edebilirlikte önemli kabul edilen konaklama

işletmelerinde örgüt kültürü tipleri açısından personel güçlendirme başarısının nasıl algılandığının ölçülmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Her örgütü karakterize eden özellikler farklıdır ve bu farklılığın asıl kaynaklarından birisi de, örgüt kültürü tipleridir. Her örgüt, kendine özgü kültür tipine veya tiplerine sahiptir. Bu nedenle örgüt içerisinde uygulanacak personel güçlendirmenin yönetilmesinde, örgüt kültürü tiplerinin de dikkate alınması gerekecektir.

Son yıllarda, işletmelerin rekabet edebilirliğine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlaması açısından örgüt kültürü ve örgüt kültürü tipleri, yönetim ve organizasyon literatüründe önemli ve göze çarpan bir kavram olmuştur. Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde personel güçlendirme düzeyine etki eden örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesidir. Personel güçlendirme, takım çalışması, esnek çalışma ortamı ve katılım kültürünü gerektirmektedir. Bireylerin algılarını etkileyen yönetim uygulamalarında belirleyici değişkenlerden biri olan örgüt kültürü tipi, ortak değerler yoluyla çalışanların uyum içinde örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamaktadır. Söz konusu işletmelerde örgüt kültürü tipleri ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Örgüt kültürü tipleri ve personel güçlendirme kavramlarının işletme için önemi bilinmekle birlikte, bu kavramlar arasında bir ilişkinin var olup olmadığı hakkında bir araştırma yapılması da önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada da örgüt kültürü tipleri ve personel güçlendirme konusuyla ilgili literatür bilgisi verilmiş ve İstanbul İli'nde bulunan turizm işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlere yapılan anket çalışmasıyla konaklama işletmelerinde örgüt kültürü tipleri açısından personel güçlendirmenin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırma, örgüt kültürü tipleri ve personel güçlendirme

kavramlarının üzerinde düşünme, tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratacağı, var olan durum hakkında daha gerçekçi değerlendirmelerin yapılacağı ve burada ortaya çıkan ayrıntılı araştırma sonuçlarından işletmelerin faydalanacağı umulmaktadır. Bu çalışma, bu konu ile ilgili farklı sektörler ve farklı denek grupları üzerinde yapılacak araştırmalara kaynaklık teşkil etmesi açısından da önem arz etmektedir.

### 3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve önemi başlığı altında belirtilen temel amaç doğrultusunda dört hipotez belirlenmiştir.

Klan kültürü birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması ve aile bilincinin baskın olduğu ve liderin danışman, kolaylaştırıcı ve atalık rolünü üstlendiği işletmelerde görülen örgüt kültürü tipidir.

Personel güçlendirmenin, yatay yapılanma gösteren örgütlerde daha başarılı olması beklenmektedir. Personelini güçlendiren bir yönetici, patron gibi olmaktan çok bir takım arkadaşı olarak davranır ve gücü paylaşır. Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde yatay yapılanma görülmektedir.

Klan kültür tipindeki bazı temel varsayımlar; çevrenin en iyi takım çalışması ve personel gelişimi üzerinden yönetilebileceği, organizasyonun gelişen insancıl bir iş çevresinin içinde olduğu ve yönetimin başlıca görevinin personeli güçlendirmek ve katılımı, bağlılığı ve sadakati kolaylaştırmak olduğudur (Masood vd., 2006: 944).

Personel güçlendirme basit bir evet-hayır seçimi değildir, bir mevkii sorundur. Bir tarafta sürekli etrafındakileri kendine bağımlı kılan yöneticiler ve inisiyatif alamayan, almaya korkan çalışanların olduğu işletmeler vardır; diğer tarafta bunun tam aksine etrafındakilere bağımsızlık sağlarken daima yanlarında olduklarını hissettiren yöneticiler ve kendi işini kendi halledebilecek kabiliyette, rahat inisiyatif alan

çalışanların olduğu işletmeler vardır. Personelin güçlendirildiği bir işletmede üstler bir patron olarak değil bilgi ve deneyimleriyle takımlarını yönlendiren bir kolaylaştırıcı veya danışman olarak davranma eğilimindedirler (Çalışkan, 2006: 49).

Tüm bu bilgiler ışığında, araştırmaya yönelik geliştirilen ilk hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Klan kültürü, örgütlerde personel güçlendirme düzeyini olumlu yönde etkiler.

Bürokrasi kültür tipinde hiyerarşi, düzen, kurallar ve yeknesaklık baskın olan örgüt nitelikleridir.

Goodman; bürokratik kültürel değerlerin hakim olduğu organizasyonlarda, organizasyonel bağlılığın, iş katılımının, personel güçlendirmenin ve iş tatmininin azaldığını ve işçi devri için daha fazla istek olduğunu ortaya koymuştur (Densten ve Gray: 24).

Yöneticiler eğer dinamik, sürekli değişen, hızlı, rekabet dolu, karmaşık olan günümüz koşullarında karar almada daha az merkezileşmeye gitmez, dönüştürücü liderlik tarzını benimsemez, sağlıklı iletişimi sağlayamaz ve kendi bildiklerinin ve yaptıklarının en iyi olduğunu düşünür ya da geçmişte nasıl başarı sağlamışlarsa onu yapmaya devam ederlerse personel güçlendirmede başarısız olacaklardır (Çalışkan, 2006: 56).

Bürokrasi kültür tipine ait örgütlerde yöneticiler, kurallar, prosedürler ve emir kumanda zinciri içinde çalışmayı sevdiklerinden dolayı, çalışanların yönetime katılmasına sıcak bakmamaktadırlar. Bu durumda personel güçlendirme başarısının düşmesi söz konusu olabilecektir.

Günümüz yöneticileri, dikey ya da hiyerarşik yönetim tarzının daha fazla geçerli olamayacağını farkına varıp örgütsel kültürlerini güçlendirme kültürü şeklinde yeniden inşa etmeye çalışmaktadırlar (Schermerhorn, 1996: 252). Bu bağlamda araştırma dâhilinde geliştirilen ikinci hipotez şu şekilde kurgulanabilir:

**H<sub>2</sub>:** Bürokrasi kültürü, örgütlerde personel güçlendirme düzeyini olumsuz yönde etkiler.

Adhokrasi, girişimcilik, yaratıcılık ve uyum sağlamanın baskın olduğu niteliklerin görüldüğü örgütlerin kültür tipidir.

Adhokrasi kültür tipinde girişimcilik, yaratıcılık, esneklik ve risk almak temel koşuldur. Personel güçlendirmenin boyutlarını oluşturan yetki devri, katılım, motivasyon, iş zenginleştirme ve iş genişletme ise adhokrasi kültür tipinin temel koşullarıyla bire bir örtüşmektedir. Araştırma dâhilinde değerlendirilecek üçüncü hipotez şu şekildedir:

**H<sub>3</sub>:** Adhokrasi kültürü, örgütlerde personel güçlendirme düzeyini olumlu yönde etkiler.

Rekabet, amaca ulaşma ve iş bitirici niteliklerin baskın olduğu nitelikler pazar kültür tipine ait örgütlerde görülmektedir.

Personel güçlendirme, çağımız işgücüne önemli derecede seçim hakkı ve özgürlük sağlar ve böylece kişinin rekabet ve iş tamamlama başarısının fark edilmesine ayrıca çalışanın işiyle iftihar etmesine neden olur. Personel güçlendirme, işgörenlerin organizasyona dahil olmalarını sağlar (Çalışkan, 2006: 52).

**H<sub>4</sub>:** Pazar kültürü, örgütlerde personel güçlendirme düzeyini olumlu yönde etkiler.

Pazar kültürü tipi dış odaklılığı, rekabeti ve verimliliği temel alan, diğer yandan kontrol ve durağan yönü bulunan örgüt kültürünü temsil etmektedir (Berrio, 2003; Pennington vd., 2003). Konaklama işletmeleri genellikle sonuç odaklıdır ve ana eğilimi işi başarmaktır. Örgüt oldukça rekabetçi olup, başarıya odaklanmıştır (Öcal ve Ağca, 2010).

### 3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışma, İstanbul İli'nde faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlıdır.

Çalışmanın gerçekleştirilmesinde karşılaşılan sorunlardan bazıları şu şekildedir:

- Anketin uygulandığı bölgede bulunan bazı otel işletmelerinin üst yönetimi tarafından anketin işletmede uygulanması konusunda olumsuz görüş bildirmeleri ve anketi işgörenlerine uygulamak istememeleri.
- Anketi uygulama konusunda olumlu görüş bildiren işletmelerde ise; işgörenlerin anket çalışmalarına gösterdikleri ilgisizlik ve isteksizlik gibi sebeplerle anketlerin amacına uygun olarak doldurulmaması ve bu nedenle birçok anketin analize tabi tutulamaması ve bundan dolayı da zaman ve maddi kayıpların oluşması.
- Anketin katılımcılar tarafından doldurulması sürecinde anketteki ifadelerin tam anlamıyla anlaşılabilmesi gibi sorunların ortaya çıktığı gözlenmiştir.

### 3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Şehir otellerin mevsimlik olmayıp, yılın tamamı itibari ile faaliyet göstermeleri ve bu konaklama işletmelerinin işgören devir oranlarının mevsimlik konaklama işletmelerine oranla daha düşük olması araştırmanın şehir otellerindeki işgörenler üzerinde gerçekleştirilmesi fikrini ön plana çıkarmıştır.

Bu doğrultuda çalışmanın evrenine İstanbul'da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler dâhil edilmiş olup, bu evren üzerinden örneklem belirlenmiştir. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'ne gidilerek elde edilen veriler ışığında Tablo 3.1'de otellerle ilgili bilgiler yer almaktadır. İstanbul İl Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2012 istatistikleri ışığında, İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı tesis sayısı 135 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan otel işletmelerinin tümüne yönelik isim ve iletişim bilgileri İstanbul İl Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan temin edilmiştir.

**Tablo 3.1.** İstanbul İli'ndeki Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri

Otel Türü	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
5 Yıldızlı	46	12.723	25.966
4 Yıldızlı	89	9.984	19.413

*Kaynak: İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2012 İstatistikleri.*

Konaklama işletmelerinde gerekli insan kaynağının belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanılmasının yanı sıra beklenen turist sayısı ve bu talebi karşılamak için mevcut tesisin kapasitesi daha anlamlı ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Dallı'ya göre bu tür işletmelerde gerekli insan kaynağının tespit edilmesinde en yaygın kullanılan

tekniklerden birisi oda veya yatak başına düşen mevcut personel sayısı oranıdır (Dallı, 1998'den aktaran: Erdem, 2004: 46). Bu duruma göre; İstanbul İli'nde turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmelerinde çalışan işgören sayısına ulaşmada Tablo 3.2'de verilen hesaplama yönteminden faydalanılmış ve otel işletmelerindeki işgören sayısı hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda 4 yıldızlı konaklama işletmesinde  $19.413 \text{ yatak} \times 0,38 = 7.376$  personel; 5 yıldızlı otel işletmelerinde  $25.966 \text{ yatak} \times 0,59 = 15.319$  personel ve toplamda 22.695 personel çalıştığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3.2.** Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Yatak ve Odabaşına Düşen İşgören Sayısı

İşletme Türleri	Odabaşına Düşen İşgören Sayısı	Yatak Başına Düşen İşgören Sayısı
5 yıldızlı otel	1,18	0,59
4 yıldızlı otel	0,76	0,38

*Kaynak: (Ağaoğlu, 1992:114; Erdem, 2004:48; Aksoy, 2008:80; Kılıç, 2008:103; Yeşiltaş ve Keleş, 2009:25; Yeşiltaş vd, 2012:101).*

Örnekleme belirlemeye ilişkin birçok araştırmacı tarafından (Cannon, 1994; Davis ve Cosenza, 1988; Ryan, 1995) farklı formüller ortaya konmuştur. Bu çalışmada örneklem sayısının belirlenmesinde Ryan'ın (1995) formülünden faydalanılmıştır.

Formülden de anlaşılacağı gibi örnekleme sayısının belirlenmesinde araştırmacının önceden bazı kararlar vermesi gerekir. Araştırma konusu ile ilgili daha önceden her hangi bir araştırma yapılmamış ise P değeri genel olarak 0,5 olarak alınır (Öztürk ve Türkmen, 2005: 178-179). Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı Hurst'ın da (1994) dile getirdiği gibi bir matematiksel kavram olan hata oranı araştırmaya konu olan toplulukla örnek olarak seçilen kitlenin uygunsuzluğunu gösterir



ve genellikle araştırmacının önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabılınir hata oranı genellikle yüzde 3 ile yüzde 5 arasındadır.

**Formül:**

$$n = \frac{NPq}{Z^2}$$

$$\frac{(N-1)B^2 + Pq}{Z^2}$$

n= Örnekleme sayısı

N = Araştırmaya konu olan topluluk

P = Topluluk oranı veya tahmin

q = 1-P

B = Katlanılabılınir hata oranı

Z = Z sayısı (istenilen güven aralığında)

$$N=26.073$$

$$P=0.5$$

$$q=0.5$$

$$B=0.05$$

$$Z=(1.96)^2$$

$$n = \frac{22\,695 (0,5) (0,5)}{(22\,695-1) (0,05)^2 + (0,5) (0,5)} \frac{1}{(1,96)^2}$$

$$n = 382,75$$

$$n = 383 \text{ personel}$$

Bu çalışmada, katlanılabılınir hata oranı yüzde beş olarak saptanmıştır. Bunun yanında, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması, araştırmanın güvenilirliğı açısından büyük önem arz etmektedir. Araştırmacılar tarafından kabul edilen

bu güven aralığı da artı eksi yüzde iki buçuktur. Başka bir ifade ile %95 güven aralığıdır. Z değeri de buna bağlı olarak 1,96 olarak saptanmıştır.

Araştırmacıların da dile getirdiği gibi örnekleme teorilerinin kabulü ve bu alanda meydana gelen gelişmeler, kişiler ve organizasyonlar için bilgilerin elde edilmesini hem kolaylaştırmış hem de bu bilgilere ulaşmak için yapılan giderlerde önemli ölçüde azalmalara neden olmuştur (Cannon, 1994). Herkesin cevabını bulmak istediği bir soru olan, “araştırmalarda yeterli örnekleme sayısı ne kadar büyüklükte olması gerekir?” sorusudur. Bu sorunun önemi özellikle araştırma için ayrılan bütçenin sınırlı olması durumunda bir kat daha artmaktadır. Araştırmalarda örnek sayısının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken temel unsur örneklemin hedef kitle olarak alınan topluluğun özelliklerini yansıtacak ve araştırmanın en düşük maliyette yapılabilmesi için yol gösterici nitelikte olmasıdır. Mendenhall vd.’ne (1993) göre araştırmaya konu olan topluluğun benzer karakterine uygun olarak seçilmesi halinde örnekler kabul edilebilir sonuçlar ortaya koymaktadır.

Kullanılan formül sonucunda bulunan kişi sayısının 383 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu kişi sayısına basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak Şubat 2012 - Mart 2013 tarihleri arasında anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada basit tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılmasındaki amaç, belirlenen evrendeki her elemanın, “eşit” ve “bağımsız” seçilme şansına sahip olmasıdır (Altunışık vd., 2005: 129; Ural ve Kılıç, 2006: 38).

### **3.1.5. Araştırma Anket Sorularının Hazırlanması**

Anket formunda örneklem olarak belirlenen kitleye yönelik demografik faktörlerin belirlenmesi amacıyla yöneltilen soruların hazırlanması safhasında, benzer çalışmalarda oluşturulmuş soru tipleri incelenmiş ve araştırma için en uygun olanları

seçilip anket formunda 9 soru sorulmuştur. Buna göre çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesinde; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev yaptığı departman, sektördeki çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi, (eğer alınmışsa) alınan turizm eğitiminin türü ve çalışanların çalıştıkları işletmelere ilişkin özelliklerin belirlenmesinde ise çalıştığı işletmenin statüsü gibi faktörler değerlendirilmiştir.

Örgüt kültürü tipleri ile ilgili 20 soru anketin ikinci bölümünde kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel kültür tiplerini belirlemek için ölçeğin güncel olması sebebiyle Cameron ve Quin(1999)'dan alınan “Kurumsal Değerler Ölçeği” kullanılmıştır. 1., 2., 3., 4., ve 5. sorular adhokrazi kültürü, 6., 7., 8., 8. ve 10. sorular klan kültürü, 11., 12., 13., 14. ve 15. sorular bürokrasi kültürü, 16., 17., 18., 19. ve 20. sorular ise pazar kültürü ile ilgilidir.

Katılımcıların bu bölümde yer alan her bir ifadeye ait katılım düzeyleri “Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Tamamen Katılıyorum (5)” şeklinde 5’li likert ölçeği doğrultusunda derecelendirilmiştir.

Personel güçlendirme düzeyi ile ilgili 16 soru ise anketimizin üçüncü bölümünde kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin güçlendirme düzeylerini belirlemek için Arda (2006) tarafından geliştirilen “Güçlendirme Düzeyi Ölçeği” (GDÖ) kullanılmıştır. GDÖ’nün kullanıldığı çalışmada bu ölçeğin bankacılık sektöründe çalışan işgörelere uygulanmış olması sebebiyle ifadelerin otel işletmeleri çalışanlarının anlayabileceği şekilde uyarlanması hususunda danışman öğretim üyesi ve uzman akademisyenlerle görüşülmüş ve gerekli uyarlamalar yapılmıştır.

Söz konusu ölçek 5’li Likert şeklinde oluşturulmuş ve ölçekte yer alan ifadeler “Hiçbir Zaman(1), Nadiren (2), Bazen (3), Genellikle (4) ve Her zaman (5)” şeklinde derecelendirilmiştir.

### 3.1.6. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Araştırma evrenini toplamda 135 otel işletmesinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bu işletmelerden, görüşmeler sonucunda çalışmaya katılmak istemeyen dört ve beş yıldızlı oteller olmuştur. Anketin hedef kitleye uygulanması sürecinde öncelikle işletmelerin genel müdürleriyle telefonla görüşülmüş ve randevu alınmıştır. İşletmelere toplamda 600 anket dağıtılmıştır. Daha sonra anketin uygulanmasına izin veren işletmelerde çalışanların anketi doldurmaları sağlanmıştır. Geri dönen anket sayısının 473 olduğu görülmüş, geri dönen anketlerden 37 tanesi hatalı ve eksik doldurulduğu gerekçesiyle değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Böylece toplam 436 anket değerlendirmeye tabi tutularak analiz edilmiştir. Değerlendirmeye alınan anket sayısının örneklem sayısından ( $n=383$ ) fazla olduğu görülmektedir.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve araştırma aracının ölçülmek isteneni ölçüp ölçmediğini kontrol eder ve dış geçerlilik, yapısal geçerlilik, yüzey geçerliliği ve içerik geçerliliği olarak sınıflandırır (Sekaran, 2002: 207).

Güvenirlilik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracını meydana getiren ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılır. Ölçme aracını meydana getiren ifadelerin tutarlılık derecesi, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Güvenirlilik katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenirlilik artar (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Güvenirlilik Alpha katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin

güvenirlik durumu aşağıdaki gibi verilmiştir (Akgül ve Çevik, 2005: 435-436; Kayış, 2009: 405).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bu bağlamda araştırma dahilinde kullanılan ölçeğin güvenilirlik katsayısı Alpha ( $\alpha$ )= 0,93 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

### **3.3.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ**

Araştırma sonuçlarının doğru analiz edilebilmesinde toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinden faydalanılacağı büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmada toplanan verilerin analizinde “IBM SPSS Statistics 20” paket programı kullanılmış ve uygun analiz teknikleri doğrultusunda sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde güvenilirlik, yüzde frekans, aritmetik ortalama gibi betimsel analizlerden ve korelasyon ve regresyon gibi istatistikî tekniklerden faydalanılmıştır.

### **3.4. BULGULAR**

Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, uygun istatistikî teknikler kullanılarak test edilmiş, ortaya çıkan verilerin dokümantasyonu yine araştırmanın amacına uygun yöntemlerle yapılmıştır.

### 3.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Çalıştıkları İşletmelere Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler

Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü kısmında belirtildiği gibi bu çalışma, İstanbul'da turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde uygulanmıştır. Otel işletmelerinde görev yapan işgörelere ilişkin demografik özellikler ile işgörenlerin çalıştıkları işletmelere yönelik özellikler detaylı bir biçimde tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 3.3'e göre katılımcıların yüzdesel dağılımları yoğunlukla şu şekildedir; cinsiyete göre araştırma kapsamındaki işgörenlerin %78,4'ü (n=342) baylardan, %21,6'sı (n=94) ise bayanlardan oluşmaktadır. Yaşları bakımından, %61,2'sinin (n=267) 18-30 yaş aralığında, %28,4'ünün (n=124) 31-45 yaş aralığında, %10,3'ünün (n=45) 46-60 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri açısından ise %14,4'ünün (n=63) ilköğretim düzeyinde, %22,2'sinin (n=97) lise düzeyinde, %22,7'sinin (n=99) önlisans düzeyinde, %40,6'sının (n=177) lisans düzeyinde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3.3'te yer alan, ankete katılan çalışanların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde %53,4'ünün (n=233) 1-5 yıl arası, %28,2'sinin (n=123) 6-10 yıl arası, %13,5'inin (n=59) 11-15 yıl arası ve %4,8'inin (n=21) 16 yıl ve üzerinde sektörde çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca katılımcıların işletmede çalışma sürelerine bakıldığında ise %68,1'inin (n=297) 1-5 yıl arası, %24,3'ünün (n=106) 6-10 yıl arası, %7,6'sının (n=33) 11-15 yıl arasında işletmede çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 3.3'deki sonuçlar kapsamında anketi cevaplayanların işletmelerdeki görev aldıkları departmanlar incelendiğinde %39'unun (n=170) önbüro departmanında, %12,2'sinin (n=53) F&B departmanında, %5,3'ünün (n=23) mutfak departmanında,

%8,3'ünün (n=36) muhasebe departmanında, %5'inin (n=22) insan kaynakları departmanında, %10,3'ünün (n=45) kat hizmetleri departmanında ve %20,3'ünün (n=87) diğer departmanlarda (Teknik servis, şoför, halkla ilişkiler, satış ve pazarlama ve güvenlik departmanlarında) görev aldığı görülmektedir.

**Tablo 3.3.** Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri ve Bulgular

<b>Katılımcılara İlişkin Bilgiler</b>	<b>Sayı (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Bay	342	78,4
Bayan	94	21,6
Toplam	436	100
<b>Yaş</b>		
18-30	267	61,2
31-45	124	28,4
46-60	45	10,3
61 ve üzeri	-	-
Toplam	436	100
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>		
1-5	233	53,4
6-10	123	28,2
11-15	59	13,5
16 ve üzeri	21	4,8
Toplam	436	100
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>		
1-5	297	68,1
6-10	106	24,3
11-15	33	7,6
16 ve üzeri	-	-
Toplam	436	100
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	63	14,4
Lise	97	22,2
Ön lisans	99	22,7
Lisans	177	40,6
Lisansüstü	-	-
Toplam	436	100
<b>Görev Aldığınız Departman</b>		
Önbüro	170	39
F&B	53	12,2
Mutfak	23	5,3
Muhasebe	36	8,3
İnsan Kaynakları	22	5
Satın Alma	-	-

Kat Hizmetleri	45	10,3
Diğer	87	20,3
Toplam	436	100
<b>Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelere İlişkin Bilgiler</b>	<b>Sayı (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>İşletmenizin Sınıfı</b>		
4 yıldız	101	23,2
5 yıldız	335	76,8
Toplam	436	100
<b>Personel Sayısı</b>		
1-50	-	-
51-100	29	6,7
101-150	102	23,4
151 ve üzeri	305	70
Toplam	436	100
<b>Faaliyet Süresi</b>		
1-5	-	-
6-10	243	55,7
11-15	59	13,5
16 ve üzeri	134	30,7
Toplam	436	100

*\*Diğer (Güvenlik, Teknik Servis, Halkla İlişkiler, Satış ve Pazarlama, Şoför.)*

Son olarak katılımcıların çalıştıkları işletmelere ilişkin bilgiler başlığı altında tablo 3.3'te yer alan, çalışılan işletmenin sınıfı, işletmede görev yapan personel sayısı ve işletmenin faaliyet süresi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda çalışılan işletmelerin sınıfı %23,2'si (n=101) dört yıldız, %76,8'i (n=335) beş yıldız şeklinde dağılım gösterdiği belirlenmiştir. İşletmede görev yapan personel sayısına bakıldığında %6,7'sinin (n=29) 51-100 kişi arasında, %23,4'ünün (n=102) 101-150 kişi arasında ve %70'inin (n=305) 151 kişi ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Çalışılan işletmenin faaliyet süresine bakıldığında %55,7'sinin (n=243) 6-10 yıl arasında, %13,5'inin (n=59) 11-15 yıl arasında ve %30,7'sinin (n=134) 16 yıl ve üzerinde faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.



### 3.4.2. Örgüt Kültür Tipleri ve Personel Güçlendirme Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar

Araştırmanın örneklem grubundaki işgörenlerin personel güçlendirme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3.3 ile Tablo 3.8 arasında sunulmuştur.

#### 3.4.2.1. Örgüt Kültür Tiplerine İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçlar

Örgüt kültür tipleri ölçeğinin alt boyutlarından adhokrasi kültür tipi boyutuna ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma) Tablo 3.4’de yer almaktadır. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde genel olarak tüm maddelerin orta düzey katılıma karşılık gelen 3 değerinin üzerinde bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiş olup, boyuta ait genel ortalama değeri “tamamen katılıyorum” seçeneğini ifade eden 4’ün altında ( $\bar{x} = 3,74$ ) hesaplanmıştır. Bu değer katılımcıların adhokrasi kültür tipi boyutunu olumlu yönde algıladıklarını göstermektedir. Tablo 3.4’e göre adhokrasi kültür tipinde en yüksek ortalamanın “bu işletmede yeni kaynaklar elde etme, gelişme, yeni imkanlar ve fırsatlar araştırmak önemlidir” ( $\bar{x} = 3,84$ ) maddesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu maddeye katılımcıların %69,3’ü “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçenekleriyle olumlu yaklaşım gösterirken, %7,4’ü ise “hiç katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçenekleriyle olumsuz yaklaşım göstermişlerdir.

**Tablo 3.4.** Örgüt Kültürü Tiplerinden Adhokrasi Kültürüne Ait Betimsel İstatistikler

Maddeler	Katılım Düzeyi					Ortalama	Std. Sapma	
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum			
	1	2	3	4	5			
5-Bu işletmede yeni kaynaklar elde etme, gelişme, yeni imkanlar ve fırsatlar araştırmak önemlidir.	n	26	6	102	176	126	3,84	1,04
	%	6	1,4	23,4	40,4	28,9		
3-Bu işletmede başarı temelde özel ve yeni ürünlere sahip olma ve bunları ortaya çıkarmada öncülüktür.	n	37	20	54	202	123	3,81	1,14
	%	6	1,4	23,4	40,4	28,9		
2-Bu işletmeyi ayakta tutan şey yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. Öne çıkmak, ilk olmak sürekli vurgulanır.	n	16	55	74	153	138	3,78	1,13
	%	3,7	12,6	17	35,1	31,7		
4-İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar iş bitirici ve risk almaya isteklidir.	n	16	56	107	120	137	3,70	1,14
	%	3,7	12,8	24,5	27,5	31,4		
1-İşletmedeki yönetim biçimi bireyselliği, risk almayı, yenilikçiliği, özgür hareket etmeyi destekler.	n	36	68	77	100	155	3,61	1,32
	%	8,3	15,6	17,7	22,9	35,6		
<b>GENEL</b>						<b>3,74</b>	<b>1,15</b>	

Tablo 3.4’de yer alan bulgulara göre, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddeyi sırası ile “bu işletmede başarı, temelde özel ve yeni ürünlere sahip olma ve bunları ortaya çıkarmada öncülüktür” ( $\bar{x} = 3,81$ ), “bu işletmeyi ayakta tutan şey yenilik ve gelişime olan bağlılıktır, öne çıkmak, ilk olmak sürekli vurgulanır” ( $\bar{x} = 3,78$ ), “işletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar iş bitirici ve risk almaya isteklidir” ( $\bar{x} = 3,70$ ) ve “işletmedeki yönetim biçimi bireyselliği, risk almayı, yenilikçiliği, özgür hareket etmeyi destekler” ( $\bar{x} = 3,61$ ) maddeleri izlemektedir. Bu bulgulardan ankete katılan işgörenlerin adhokrasi örgüt kültürü tipi boyutunda yer alan

ifadeler ait görüşlerin “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” tarafında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

Örgüt kültür tipleri ölçeğinin alt boyutlarından klan kültür tipi boyutuna ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma) Tablo 3.5’de yer almaktadır. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde genel olarak tüm maddelerin orta düzey katılıma karşılık gelen 3 değerinin üzerinde bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiş olup, boyuta ait genel ortalama değeri “tamamen katılıyorum” seçeneğini ifade eden 4’e yakın ( $\bar{x} = 3,90$ ) hesaplanmıştır. Bu değer katılımcıların klan kültür tipi boyutunu olumlu yönde algıladıklarını göstermektedir. Tablo 3.5’e göre klan kültür tipinde en yüksek ortalamanın “bu işletme insan kaynağı gelişimine önem verir. Yüksek seviyedeki birliktelik ve moral önemlidir.” ( $\bar{x} = 4,13$ ) maddesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu maddeye katılımcıların %70’i “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçenekleriyle olumlu yaklaşım gösterirken, %10,8’i ise “hiç katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçenekleriyle olumsuz yaklaşım göstermişlerdir.

**Tablo 3.5.** Örgüt Kültürü Tiplerinden Klan Kültürüne Ait Betimsel İstatistikler

Maddeler	Katılım Düzeyi					Ortalama	Std. Sapma	
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum			
	1	2	3	4	5			
6-Bu işletme insan kaynağı gelişimine önem verir. Yüksek seviyedeki birliktelik ve moral önemlidir.	n	2	45	84	67	238	4,13	1,08
	%	0,5	10,3	19,3	15,4	54,6		
10-Bu işletmeyi ayakta tutan şey, çalışanlar arasındaki yüksek güven ve sadakattir.	n	0	37	90	127	182	4,04	0,98
	%	0	8,5	20,6	29,1	41,7		
7-Bu işletme çalışanlar için özeldir, biz büyük bir aile gibiyiz, paylaştığımız çok şey var.	n	17	40	52	204	123	3,86	1,05
	%	3,9	9,2	11,9	46,8	28,2		
9-Bu işletmedeki yöneticiler genelde bilge, yol gösterici, kolaylaştırıcı ve anne baba gibidir.	n	15	53	57	192	119	3,79	1,07
	%	3,4	12,2	13,1	44,0	27,3		
8-İşletme takım çalışmasını, kararlarda fikir birliğini ve çalışanın yönetime katılımını destekler.	n	24	44	98	151	119	3,68	1,13
	%	5,5	10,1	22,5	34,6	27,3		
<b>GENEL</b>						<b>3,90</b>	<b>1,06</b>	

Tablo 3.5’de yer alan verilere göre, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddeyi sırası ile “bu işletmeyi ayakta tutan şey, çalışanlar arasındaki yüksek güven ve sadakattir” ( $\bar{x} = 4,04$ ), “bu işletme çalışanlar için özeldir, biz büyük bir aile gibiyiz, paylaştığımız çok şey var” ( $\bar{x} = 3,86$ ), “bu işletmedeki yöneticiler genelde bilge, yol gösterici, kolaylaştırıcı ve anne baba gibidir.” ( $\bar{x} = 3,79$ ) ve “işletme takım çalışmasını, kararlarda fikir birliğini ve çalışanın yönetime katılımını destekler” ( $\bar{x} = 3,68$ ) maddeleri izlemektedir. Bu bulgulardan ankete katılan işgörenlerin klan örgüt kültürü tipi boyutunda yer alan ifadelere ait görüşlerin “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” tarafında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

Örgüt kültür tipleri ölçeğinin alt boyutlarından bürokrasi kültür tipi boyutuna ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma) Tablo 3.6'da yer almaktadır. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde genel olarak tüm maddelerin orta düzey katılıma karşılık gelen 3 değerinin üzerinde bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiş olup, boyuta ait genel ortalama değeri “tamamen katılıyorum” seçeneğini ifade eden 4'ün altında ( $\bar{x} = 3,92$ ) hesaplanmıştır. Bu değer katılımcıların bürokrasi kültür tipi boyutunu olumlu yönde algıladıklarını göstermektedir. Tablo 3.6'ya göre bürokrasi kültür tipinde en yüksek ortalamanın “Bu işletmede kurumsal devamlılık, istikrar, işlerin etkin, sıkı kontrollü, rutin ve sorunsuz işlenmesi önemlidir” ( $\bar{x} = 4,09$ ) maddesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu maddeye katılımcıların %77,9'u “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçenekleriyle olumlu görüş bildirirken, %11.2'si ise “hiç katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçenekleriyle olumsuz görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 3.6.** Örgüt Kültürü Tiplerinden Bürokrasi Kültürüne Ait Betimsel İstatistikler

Maddeler	Katılım Düzeyi					Ortalama	Std. Sapma	
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum			
	1	2	3	4	5			
13-Bu işletmede kurumsal devamlılık, istikrar, işlerin etkin, sıkı kontrollü, rutin ve sorunsuz işlemesi önemlidir.	n	4	45	47	151	189	4,09	1,01
	%	0,9	10,3	10,8	34,6	43,3		
15-Bu işletmedeki yöneticilerin rolü; işleri koordine etmek, önceden belirlenen şekilde devamını sağlamaktır.	n	11	17	61	210	137	4,02	0,91
	%	2,5	3,9	14,0	48,2	31,4		
14-İşletmedeki yönetim biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesini, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldıracı, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler.	n	31	28	34	194	149	3,92	1,14
	%	7,1	6,4	7,8	44,5	34,2		
11-Bu işletme oldukça (biçimsel) resmi kural, prosedür ve yapıları olan bir örgüttür. Çalışanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.	n	22	25	83	192	114	3,80	1,04
	%	5,0	5,7	19,0	44,0	26,1		
12-Bu işletme oldukça biçimsel, kural, ve yapıları olan bir örgüttür. İnsanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.	n	11	26	90	219	90	3,80	0,91
	%	2,5	6,0	20,6	50,2	20,6		
<b>GENEL</b>						<b>3,92</b>	<b>1,00</b>	

Tablo 3.6’da yer alan bulgulara göre, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddeyi sırası ile “bu işletmedeki yöneticilerin rolü; işleri koordine etmek, önceden belirlenen şekilde devamını sağlamaktır.” ( $\bar{x} = 4,02$ ), “işletmedeki yönetim biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesini, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldıracı, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler” ( $\bar{x} = 3,92$ ), “bu işletme oldukça (biçimsel) resmi kural, prosedür ve yapıları olan bir örgüttür. Çalışanların ne yapacağını bu var olan

resmi süreçler belirler.” ( $\bar{x} = 3,80$ ) ve “bu işletme oldukça biçimsel, kural ve yapıları olan bir örgüttür. İnsanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler” ( $\bar{x} = 3,80$ ) maddeleri izlemektedir. Bu bulgulardan ankete katılan işgörenlerin bürokrasi örgüt kültürü tipi boyutunda yer alan ifadelerle ait görüşlerin “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” tarafında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

Örgüt kültür tipleri ölçeğinin alt boyutlarından pazar kültür tipi boyutuna ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma) Tablo 3.7’de yer almaktadır. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde genel olarak tüm maddelerin orta düzey katılıma karşılık gelen 3 değerinin üzerinde bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiş olup, boyuta ait genel ortalama değeri “tamamen katılıyorum” seçeneğini ifade eden 4’e yakın ( $\bar{x} = 3,98$ ) hesaplanmıştır. Bu değer katılımcıların pazar kültür tipi boyutunu olumlu yönde algıladıklarını göstermektedir. Tablo 3.7’ye göre pazar kültür tipinde en yüksek ortalamanın “bu işletme rekabetçi hareketleri ve başarıyı önemser. İşletmede amaçları gerçekleştirme, pazar payını artırma ve hedeflere ulaşma önemlidir” ( $\bar{x} = 4,13$ ), maddesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu maddeye katılımcıların %77,5’i “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçenekleriyle olumlu yaklaşım gösterirken, %11,2’si ise “hiç katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçenekleriyle olumsuz yaklaşım göstermişlerdir.

**Tablo 3.7.** Örgüt Kültürü Tiplerinden Pazar Kültürüne Ait Betimsel İstatistikler

Maddeler	Katılım Düzeyi					Ortalama	Std. Sapma	
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum			
	1	2	3	4	5			
18-Bu işletme rekabetçi hareketleri ve başarımayı önemser. İşletmede amaçları gerçekleştirme, Pazar payını artırma ve hedeflere ulaşma önemlidir.	n	11	38	49	119	219	4,13	1,08
	%	2,5	8,7	11,2	27,3	50,2		
20-Bu işletmede esas olan şey, görev ve amaçların ne şekilde olursa olsun başarılmasıdır. Başarılı olma ve kazanmak ortak temadır.	n	0	50	76	95	215	4,08	1,05
	%	0	11,5	17,4	21,8	49,3		
19-İşletme yöneticileri duygusal değildir, hırslıdır, işlerin süreçlerinden çok sonuçlarına odaklanmıştır.	n	4	31	98	156	147	3,94	0,96
	%	8,0	4,4	10,1	42,9	34,6		
16-Bu işletmedeki yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı, profesyonelce hareket etmeyi ve başarılı sonuçlar elde etmeyi destekler.	n	35	19	44	187	151	3,91	1,15
	%	8,0	4,4	10,1	42,9	34,6		
17-Bu işletme sonuç odaklıdır. Burada insanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilir.	n	22	34	86	122	172	3,88	1,16
	%	5,0	7,8	19,7	28,0	39,4		
<b>GENEL</b>							<b>3,98</b>	<b>1,08</b>

Tablo 3.7’deki verilere göre, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddeyi sırası ile “bu işletmede esas olan şey, görev ve amaçların ne şekilde olursa olsun başarılmasıdır. Başarılı olma ve kazanmak ortak temadır.” ( $\bar{x} = 4,08$ ), “işletme yöneticileri duygusal değildir, hırslıdır, işlerin süreçlerinden çok sonuçlarına odaklanmıştır” ( $\bar{x} = 3,94$ ), “bu işletmedeki yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı, profesyonelce hareket etmeyi ve başarılı sonuçlar elde etmeyi destekler” ( $\bar{x} = 3,91$ ) ve “bu işletme sonuç odaklıdır. Burada insanlar rekabet etmeye ve



başarmaya yönlendirilir” ( $\bar{x} = 3,88$ ) maddeleri izlemektedir. Bu bulgulardan ankete katılan işgörenlerin pazar örgüt kültürü tipi boyutunda yer alan ifadelere ait görüşlerinin “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” tarafında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

#### 3.4.2.2. Personel Güçlendirme Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçlar

Personel güçlendirme ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma) Tablo 3.8’de yer almaktadır. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde genel olarak tüm maddelerin orta düzey katılıma karşılık gelen 3 değerinin üzerinde bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiş olup, boyuta ait genel ortalama değeri “her zaman” seçeneğini ifade eden 4’e yakın ( $\bar{x} = 3,83$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu değer katılımcıların personel güçlendirme düzeyini olumlu yönde algıladıklarını göstermektedir. Tablo 3.8.’e göre güçlendirme düzeyinin en yüksek ortalamasının “İşletme içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi iletişim ortamı olduğunu düşünüyor musunuz?” ( $\bar{x} = 4,16$ ) maddesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu maddeye katılımcıların % 80,5’i “her zaman” ve “genellikle” seçenekleriyle olumlu yaklaşım gösterirken, % 12,6’sı ise “hiçbir zaman” ve “nadiren” seçenekleriyle olumsuz yaklaşım göstermişlerdir.

**Tablo 3.8.** Personel Güçlendirme Düzeyine Ait Betimsel İstatistikler

Maddeler	Katılım Düzeyi					Ortalama	Std. Sapma	
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman			
	1	2	3	4	5			
2. İşletme içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi iletişim ortamı olduğunu düşünüyor musunuz?	n	4	51	30	134	217	4,16	1,04
	%	0,9	11,7	6,9	30,7	49,8		
13. İşletmenizde takım çalışmalarına önem veriliyor mu?	n	32	26	49	82	247	4,11	1,25
	%	7,3	6,0	11,2	18,8	56,7		
11. İşletmenizde “gerekene gerektiği kadar bilgi” anlayışından farklı olarak, çalışanlar işleriyle ilgili ihtiyaç duyduğu bilgiye erişebiliyorlar mı?	n	17	29	77	147	166	3,95	1,08
	%	3,9	6,7	17,7	33,7	38,1		
9. Yöneticiler, çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gereken desteği vermekte ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenmekte midir?	n	19	39	55	159	164	3,94	1,11
	%	4,4	8,9	12,6	36,5	37,6		
14. Yaptığınız işlerin sonuçları hakkındaki bilgiler, zamanında, pozitif ve yapıcı bir şekilde size iletiliyor mu?	n	15	41	76	124	180	3,94	1,12
	%	3,4	9,4	17,4	28,4	41,3		
4. Yöneticiler çalışanlara karşı demokratik bir tutum içinde kararlara katılım imkanı tanıyorlar mı?	n	16	32	80	155	153	3,91	1,07
	%	3,7	7,3	18,3	35,6	35,1		
5. İşletmenizde eğitiminiz ve mesleki gelişiminiz açısından gerekli olanaklar sağlanıyor mu?	n	24	26	80	143	163	3,90	1,13
	%	5,5	6,0	18,3	32,8	37,4		
12. Sahip olduğunuz bilgi ve yeteneği, yaptığınız işe tam olarak aktarabilmeniz için kendinizi istekli ve motive edilmiş olarak görüyor musunuz?	n	6	41	92	149	148	3,89	1,02
	%	1,4	9,4	21,1	34,2	33,9		
3. İşletme yönetimi, yenilik ve iyileştirme yapabilmeniz için gerekli ortamı sağlayıp, size fırsat tanıyor mu?	n	41	17	66	133	179	3,89	1,24
	%	9,4	3,9	15,1	30,5	41,1		

16. İşletme yönetiminin, iş ortamında çalışanlara güven duyduğunu düşünüyor musunuz?	n	24	42	48	168	154	3,88	1,15
	%	5,5	9,6	11,0	38,5	35,3		
1. İşletmede çalışanlar önemsenmekte ve onlara değer verilmekte midir?	n	33	35	80	102	186	3,85	1,26
	%	7,6	8,0	18,3	23,4	42,7		
10. İşletme yönetimi, çalışanların öğrenme isteğini harekete geçirici bir ortamı oluşturabiliyor mu?	n	26	28	47	233	102	3,81	1,05
	%	6,0	6,4	10,8	53,4	23,4		
7. Çalışanlar, yaratıcı düşünebilme ve fikrini özgürce ifade edebilme konusunda, yöneticiler tarafından cesaretlendiriliyor mu?	n	45	17	81	161	132	3,72	1,22
	%	10,3	3,9	18,6	36,9	30,3		
8. Yapılan işlerle ilgili karar verme yetkisi ve sorumluluğu, üst yönetim yerine, işin yapıldığı tüm kademelere yayılmış mıdır?	n	36	30	103	183	84	3,57	1,12
	%	8,3	6,9	23,6	42,0	19,3		
15. İşinizde sağlamış olduğunuz başarılar, yönetim tarafından gerektiği gibi ödüllendiriliyor mu?	n	34	73	67	148	114	3,53	1,25
	%	7,8	16,7	15,4	33,9	26,1		
6. İşletmede ortaya çıkan problemlerle ilgili kararları, üstlerinizin onayına gerek kalmadan, inisiyatifinizi kullanarak verebiliyor musunuz?	n	34	85	118	121	78	3,28	1,19
	%	7,8	19,5	27,1	27,8	17,9		
<b>GENEL</b>							<b>3,83</b>	<b>1,14</b>

Tablo 3.8’de yer alan bulgulara göre, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddeyi sırası ile işletmenizde takım çalışmalarına önem veriliyor mu?” ( $\bar{x} = 4,11$ ), “İşletmenizde “gerekene gerektiği kadar bilgi” anlayışından farklı olarak, çalışanlar işleriyle ilgili ihtiyaç duyduğu bilgiye erişebiliyorlar mı?” ( $\bar{x} = 3,95$ ), “Yöneticiler, çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gereken desteği vermekte ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenmekte midir?” ( $\bar{x} = 3,94$ ), “Yaptığınız işlerin sonuçları hakkındaki bilgiler, zamanında, pozitif ve yapıcı bir şekilde size iletiliyor mu?” ( $\bar{x} = 3,94$ ), “Yöneticiler çalışanlara karşı demokratik bir tutum içinde kararlara katılım

imkanı tanıyorlar mı?” ( $\bar{x} = 3,91$ ), “İşletmenizde eğitiminiz ve mesleki gelişiminiz açısından gerekli olanaklar sağlanıyor mu?” ( $\bar{x} = 3,90$ ), “Sahip olduğunuz bilgi ve yeteneği, yaptığınız işe tam olarak aktarabilmeniz için kendinizi istekli ve motive edilmiş olarak görüyor musunuz?” ( $\bar{x} = 3,89$ ), “İşletme yönetimi, yenilik ve iyileştirme yapabilmeniz için gerekli ortamı sağlayıp, size fırsat tanıyor mu?” ( $\bar{x} = 3,89$ ), “İşletme yönetiminin, iş ortamında çalışanlara güven duyduğunu düşünüyor musunuz?” ( $\bar{x} = 3,88$ ), “İşletmede çalışanlar önemsenmekte ve onlara değer verilmekte midir?” ( $\bar{x} = 3,85$ ), “İşletme yönetimi, çalışanların öğrenme isteğini harekete geçirici bir ortamı oluşturabiliyor mu?” ( $\bar{x} = 3,81$ ), “Çalışanlar, yaratıcı düşünebilme ve fikrini özgürce ifade edebilme konusunda, yöneticiler tarafından cesaretlendiriliyor mu?” ( $\bar{x} = 3,72$ ), “Yapılan işlerle ilgili karar verme yetkisi ve sorumluluğu, üst yönetim yerine, işin yapıldığı tüm kademelere yayılmış mıdır?” ( $\bar{x} = 3,57$ ), “İşinizde sağlamış olduğunuz başarılar, yönetim tarafından gerektiği gibi ödüllendiriliyor mu?” ( $\bar{x} = 3,53$ ) ve “İşletmede ortaya çıkan problemlerle ilgili kararları, üstlerinizin onayına gerek kalmadan, inisiyatifinizi kullanarak verebiliyor musunuz?” ( $\bar{x} = 3,28$ ) maddeleri izlemektedir. Bu bulgulardan ankete katılan işgörenlerin personel güçlendirme düzeylerinin “genellikle” ve “her zaman” tarafında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

### **3.4.3. Örgüt Kültürü Tipleri ve Personel Güçlendirme İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi**

İstanbul’da hizmet veren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan işgörenlerin ölçeklerden aldıkları puanların ortalama, standart sapma ve alt boyutlar arasındaki korelasyonlar Tablo 3.9’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.9.** Örgüt Kültürü Tipleri ve Personel Güçlendirmeye İlişkin İstatistiksel Sonuçlar

Boyutlar		Ort.	St.	1	2	3	4	5
Örgüt Kültürü Tipleri	1. Adhokrasi Kültürü	3,75	0,94	1				
	2. Klan Kültürü	3,90	0,90	,800**	1			
	3. Bürokrasi Kültürü	3,92	0,83	,773**	,840**	1		
	4. Pazar Kültürü	3,99	0,94	,797**	,875**	,776**	1	
5. Güçlendirme Düzeyi		3,83	0,94	,755**	,831**	,788**	,811**	1

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alır. Eğer;

- $r = -1$  ise Tam negatif doğrusal bir ilişki vardır.
- $r = +1$  ise, Tam pozitif doğrusal bir ilişki vardır.
- $r = 0$  ise, iki değişken arasında ilişki yoktur.

Pearson Korelasyon Katsayısının yorumu (Doymuş,2013);

<u>r</u>	<u>İlişki</u>
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Tablo 3.9. incelendiğinde, İstanbul ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin sahip olduğu örgüt kültürü tipleri (adhokrasi, klan, bürokrasi, pazar) ile

personel güçlendirme düzeyi arasında yüksek, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.9.'a göre örgüt kültürü tipleri tek tek incelendiğinde, personel güçlendirme düzeyi ile arasında en yüksek ve pozitif ilişkinin olduğu örgüt kültürü tipi klan kültürüdür ( $r = 0,831$ ;  $p < 0,01$ ). Buna göre, klan kültürü tipi yüksek olan otel işletmelerinin personel güçlendirme düzeyleri de yüksektir şeklinde ifade edilebilir.

Klan kültürünü sırası ile pazar kültürü ( $r = 0,811$ ;  $p < 0,01$ ), bürokrasi kültürü ( $r = 0,788$ ;  $p < 0,01$ ) ve son olarak adhokrasi kültürü ( $r = 0,755$ ;  $p < 0,01$ ) takip etmektedir.

İstanbul ilinde hizmet veren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan personelin, personel güçlendirme düzeylerinin puanına bakıldığında  $3,83 \pm 0,94$  puan aldıkları görülmektedir. Bu da İstanbul ilinde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin personel güçlendirme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

#### **3.4.4. Örgüt Kültürü Tiplerinin Personel Güçlendirme Üzerine Etkisi**

Araştırmada İstanbul ilinde hizmet veren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde personel güçlendirme düzeyine etki eden örgüt kültürü tiplerinin belirlenebilmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller IBM SPSS 20.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

Çalışmada çoklu regresyon analizi ile denkleme bağımsız değişken olarak dört örgüt kültürü tipi, bağımlı değişkene ise personel güçlendirme düzeyi eklenmiştir. Dört örgüt kültürü tipinin de bağımlı değişkenin varyansında anlamlı bir artışa neden olduğu belirlenmiştir. Adhokrasi kültürü ile personel güçlendirme değişkeni arasındaki korelasyon katsayısının klan, pazar ve bürokrasi kültürüne göre daha düşük olduğu da görülmektedir (Bknz. Tablo 3.9).

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular ve hipotezlerin testi aşağıdaki tablolarda sırası ile açıklanmıştır.

Tabloda R, regresyon denklemindeki bağımsız değişkenin, bağımlı değişkende meydana getirdiği varyansın yüzdesini;  $\Delta R^2$ , denkleme eklenen yeni bağımsız değişkenin açıklanan varyansa olan katkısını;  $\Delta F$ , değişken eklendiğinde F değerini,  $\Delta p$  ise yeni değişkenin açıklanan varyansa olan katkısının anlamlılık derecesini göstermektedir (Büyüköztürk, 2002).

Tablo 3.10. Örgüt Kültürü Tiplerinin Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Ait Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Katsayılar			
	$\beta_j$	S(bj)	t	P
(Sabit)	0,046	1,878	0,404	0,687
<b>1.Adhokrasi Kültürü</b>	0,114	0,145	2,537	0,012**
<b>2.Klan Kültürü</b>	0,325	0,192	5,176	0,000***
<b>3.Bürokrasi Kültürü</b>	0,257	0,177	4,805	0,000***
<b>4.Pazar Kültürü</b>	0,272	0,154	5,063	0,000***
<b>ANOVA (Anlamlılık)</b>				
	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	
	312,837	0,000***	0,744	

\*\*\*P<0,001 \*\*P<0,05  $\beta_j$ : Katsayı S(bj): Standart Hata Bağımlı Değişken: Güçlendirme Düzeyi

F=312,837 p=0,000\*\*\* R<sup>2</sup>=0,744

$$Y = B_0 + B_1.X_{\text{adk}} + B_2.X_{\text{kk}} + B_3.X_{\text{bk}} + B_4.X_{\text{pk}}$$

$$Y = (0,114). X_{\text{ak}} + (0,325). X_{\text{kk}} + (0,257). X_{\text{bk}} + (0,272). X_{\text{pk}}$$

Y =Bağımlı değişken

$X_{\text{ak}}, X_{\text{kk}}, X_{\text{bk}}, X_{\text{pk}}$  =Bağımsız değişkenler

$B_0, B_1, B_2, B_3, B_4$  = Katsayılar

Tablo 3.10'da Personel güçlendirme üzerinde örgüt kültürü tiplerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Model algılanan personel güçlendirmenin % 74,4 ( $R^2$ )'ünü açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, örgüt kültürü tiplerini oluşturan boyutlar (adhokrasi kültürü, klan kültürü, bürokrasi kültürü ve pazar kültürü), personel güçlendirme düzeyindeki değişimin % 74,4'ünü açıklamaktadır. Tablo 3.10'da görüldüğü üzere model oldukça anlamlı ( $F=312,837$ ) olup  $R^2$  değeri % 74,4 olarak bulunmuştur.

Modeldeki bağımsız değişkenlere ait bulgulara sırası ile baktığımızda adhokrasi kültürünün ( $\beta_j = 0,114$ ,  $p=0,012$ ), klan kültürünün ( $\beta_j = 0,325$ ,  $p=0,000$ ), bürokrasi kültürünün ( $\beta_j = 0,257$ ,  $p=0,000$ ) ve pazar kültürünün ( $\beta_j = 0,272$ ,  $p=0,000$ ) personel güçlendirme düzeyini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği bulunmuştur. Pazar kültürü, bürokrasi kültürü ve klan kültürü personel güçlendirmeyi çok yüksek ve pozitif bir şekilde etkilerken, adhokrasi kültürünün ise personel güçlendirme üzerindeki etkisinin en düşük olduğu bulunmuştur.



**Tablo 3.11.** Örgüt Kültürü Tipleri ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
<b>H<sub>1</sub></b>	Klan kültürü, örgütlerde personel güçlendirme düzeyini olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul edilmiştir.</b>
<b>H<sub>2</sub></b>	Bürokrasi kültürü, örgütlerde personel güçlendirme düzeyini olumsuz yönde etkiler.	<b>Kabul edilememiştir.</b>
<b>H<sub>3</sub></b>	Adhokrasi kültürü, örgütlerde personel güçlendirme düzeyini olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul edilmiştir.</b>
<b>H<sub>4</sub></b>	Pazar kültürü, örgütlerde personel güçlendirme düzeyini olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul edilmiştir.</b>

Tablo 3.11'e göre H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinden H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezlerinin ilişkisini destekler nitelikte olduğu bulunmuştur. Fakat modelden çıkan bulgular H<sub>2</sub> hipotezinin ilişkisini desteklememiştir.

Sonuç olarak Tablo 3.11'de de görüldüğü gibi H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri kabul edilirken, H<sub>2</sub> hipotezi ise kabul edilememiştir. Konaklama işletmelerinde mevcut olan örgüt kültürü tiplerinden klan kültürü algılanan personel güçlendirme düzeyini en yüksek oranda pozitif yönde etkilerken, klan kültürünü sırası ile pazar ve bürokrasi kültürü takip etmektedir. Adhokrasi kültürüne bakıldığında ise, personel güçlendirmeyi en az etkileyen örgüt kültürü olarak belirlenmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütler hızla değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve rekabet avantajı yaratabilmek için geleneksel yönetim tekniklerinden modern yönetim tekniklerine doğru bir eğilim göstermişlerdir. Bu eğilimle beraber örgütlerinde canlı bir varlık olan insana benzediği düşünülmeye başlanmıştır.

İnsanlar tarafından oluşturulan bu organizasyonların her birinin kendisine ait özellikleri bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda örgütlerle ilgili farklı bulguların ortaya çıkıyor olması ve farklı düzeylerde etkinliğin ve verimliliğin elde ediliyor olması o örgütün bulunduğu çevre, zaman, hizmet verdiği sektör ve ilişkide olduğu toplum gibi unsurlarla ilgilidir. Üstün başarılar gösteren örgütlerin bu başarılarının ardında ki yatan gücü, sahip oldukları örgüt kültüründen kazandıklarını, yapılan araştırmalar sonucundan elde edildiği söylenebilir. Örgütlerin sahip oldukları örgüt kültürü tipleri işlerini yapma şekillerini diğer bir ifadeyle başarıyı nasıl yakaladıklarını göstermektedir.

Personel güçlendirmede, küresel değişimin ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır. Güçlendirmek, bir başkasına güç vermek demektir. Geleneksel kullanım olarak güç, yetki anlamındadır.

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 etmektedir (Koçel, 2010:411).

Emek-yoğun özellik arz eden konaklama işletmelerinde insan unsuruna gereken önemi ve saygıyı gösteren bir personel politikası uygulanmalı, personel hak ettiği yer ve zamanda maddi ya da manevi şekilde ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirmeler yalnızca

bireysel olmamalıdır, grup halinde çalışmayı desteklemek ve özendirmek amacıyla grup ödüllendirmelerine de yer verilmelidir.

Başarılı konaklama işletmeleri başarılarını yönetim şekillerine borçludurlar. Sahip oldukları varlık olan insanı harekete geçiren, onlara yön veren, örgüt ve kültürünün devamını sağlayan yönetim şekilleridir. Personele her şeyden önce insan oldukları için önem veren, yüksek moral ve motive ile çalışması için gerekeni yapan, iyi bir iletişim sistemi kuran, yetki ve sorumluluk devrinin eşit dağıtıldığı, risk almayı teşvik eden ve emir komuta yapısında belirli yapıların olduğu örgüt yapısını oluşturan yönetim şekliyle mükemmel sonuçlara ulaşabilmektedir.

Yapılan bu araştırmayla, İstanbul İli'nde bulunan turizm işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde personel güçlendirme düzeyine etki eden örgüt kültürü tiplerinin (adhokrasi, klan, bürokrasi, pazar) belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu genel amaç ışığında oluşturulan hipotezlerin doğruluğunu belirleyebilmek için gerekli analizler yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde bulguların, örgüt kültürü tiplerinin personel güçlendirme düzeyi üzerinde olan etkisinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Bu çalışma örgüt kültürü, örgüt kültürü tipleri ve personel güçlendirme kuramlarını tek tek ele alarak incelendikten sonra örgüt kültürü tiplerinin personel güçlendirme düzeyine olan etkisini incelemeye yönelik olarak yapılmıştır. Literatür taraması sırasında, birçok çalışmada söz konusu kuramların incelendiği görülmektedir. Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar olsa da bu çalışmada üzerinde durulan, örgüt kültürü tipleri kuramı, tamamen farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü tipleri (adhokrasi kültürü, klan kültürü, bürokrasi kültürü ve pazar kültürü) ile personel güçlendirmeyi bir arada çalışan her hangi bir çalışmaya

henüz rastlanılmamıştır. Ancak Erdem'in 2007 yılında Elazığ il merkezinde yer alan hastaneler üzerinde, örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmadan ortaya çıkan sonuçlar ile bu çalışmada ortaya çıkan bazı sonuçlar paralellik göstermektedir.

Elde edilen nitel ve nicel veriler sonucunda, personel güçlendirme ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiye ve personel güçlendirme düzeyini örgüt kültürü tiplerinin ne derece etkilediğini belirlemeye yönelik birtakım bulgulara ulaşılmıştır. Personel güçlendirme düzeyine etki eden örgüt kültürü tiplerini belirlemek amacıyla dört araştırma hipotezi oluşturulmuştur. Araştırma, konaklama işletmelerindeki iş görenlerin personel güçlendirme düzeylerine etki eden örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesine dayalı ilişkileri incelemiştir. İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin işgörenlerine uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne derecede desteklendiği uygun analiz yöntemleri kullanılarak test edildikten sonra ortaya konulmuştur.

İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin personel güçlendirme düzeyi ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analizler sonucunda ortaya çıkan ilişki testi bulgularına göre, personel güçlendirme düzeyinin dört örgüt kültürü tipi olan adhokrasi, klan, pazar ve bürokrasi kültürü ile de aralarında yüksek, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Örgüt kültürü tiplerinden klan kültürü, personel güçlendirme düzeyiyle arasında en çok ilişkinin bulunduğu örgüt kültürü tipidir. Klan kültürünü sırası ile pazar kültürü, bürokrasi kültürü ve adhokrasi kültürü izlemektedir.

Alan araştırması kapsamında ki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin personel güçlendirme düzeylerinin puanına bakıldığında ise personel güçlendirme düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır.

İstanbul İlinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin sahip olduğu örgüt kültürü tiplerinin personel güçlendirme düzeyine olan etkisini belirleyebilmek için veriler çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Analizden ortaya çıkan bulgulara göre; klan, pazar, bürokrasi ve adhokrasi kültürü personel güçlendirme düzeyini etkilemektedir. Bu dört örgüt kültürü tipinin etkisi de pozitif yönlü bir etkidir. Personel güçlendirme düzeyine olan en yüksek pozitif etki klan kültüründe görülürken, en düşük pozitif etki ise adhokrasi kültüründe görülmektedir.

Farklı örgüt kültürü tiplerinin personel güçlendirme düzeyi üzerindeki etkileri istatistiksel olarak değerlendirildiğinde örneklemimize göre en yüksek pozitif etkinin görüldüğü örgüt kültürü tipi klan kültürüdür. Klan kültürünün konaklama işletmelerindeki işgörenlerin personel güçlendirme düzeylerini artırması, Türk toplumunun ait olduğu kültürel özelliklere bağlanabilir. Konaklama işletmelerinde klan kültürü çalışanları daha çok kurumlarına bağlayarak, sorumluluk almasına ve buda personel güçlendirme düzeyinin artmasına sebep olmaktadır. Aycan ve Kanungo (2000: 50)'ya göre, çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve kurumda bir aile ortamı yaratan liderler, Türk kültürünce tercih edilmektedir. Ulusal kültürümüzü de en iyi temsil eden örgüt kültürü tipi klan kültürüdür.

Pazar kültürü, klan kültüründen sonra personel güçlendirme düzeyinde yüksek pozitif yönlü etkinin görüldüğü ikinci örgüt kültürü tipidir. Konaklama işletmelerinde klan kültürü gibi pazar kültürünün de öne çıkması personel güçlendirme düzeyini

artırmaktadır. Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır (Ouchi, 1987: 74). Konaklama işletmeleri genellikle sonuç odaklıdır ve ana eğilimi işi başarmaktır. Örgüt oldukça rekabetçi olup, başarıya odaklanmıştır (Öcal ve Ağca, 2010). Konaklama işletmelerinde kazanma vurgusunun ve rekabetçi bir ortamın olması pazar kültürünü öne çıkarmaktadır bu da personel güçlendirme düzeyiyle paralellik göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre bürokrasi kültürünün örneklemimiz çerçevesinde personel güçlendirme düzeyine olan etkisinin yüksek pozitif yönlü bulunduğu üçüncü örgüt kültürü tipi olduğu tespit edilmiştir.

Alan araştırması kapsamındaki konaklama işletmelerinde görülen bürokrasi kültürü tipi de personel güçlendirme düzeyini pozitif yönlü etkilemektedir. Sol alt çeyreği ifade eden bürokrasi tipi kültürler istikrarlı ve iç odaklı kültürler olarak tasvir edilirler. Bu tipolojinin ağır bastığı örgütlerin süreçlerini kurallarla kontrol etmeye, ölçüm ve dokümantasyona, verimli ve güvenilir bir üretim sistemi yaratmaya önem verdikleri görülür. Bu kültürde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Konaklama işletmelerinin bürokratik yapı ile yönetildiği görülmüştür (Yıldız, 2011). Konaklama işletmelerinde iyi bir örgüt yapısı belirli görevlerin dağıtımında, yürütülmesinde, koordine edilmesinde, değerlendirilmesinde ve denetiminde etkinliğin sağlanmasını büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Konaklama işletmelerinde görülen, iş bölümü ve uzmanlaşma, formelleşme derecesinin en yüksek seviyede olması ve fonksiyon esasına dayanan bir bölüm organizasyonunun var olması,

ulaşılmak istenen personel güçlendirme düzeyini pozitif yönlü gerçekleştirmektedir. Bizim ulusal kültür yapımız ve konaklama işletmelerinin bürokratik süreçlerle yönetilmesi bürokrasi kültürünün personel güçlendirme düzeyi üzerinde olan etkisinin pozitif yönlü olmasına sebep olmaktadır.

Adhokrasi kültürünün personel güçlendirme düzeyi üzerinde olan etkisi en az olan örgüt kültürü tipidir. Analiz sonuçlarına göre dört örgüt kültürü tipinden en düşük etkiye sahiptir fakat yine de personel güçlendirme düzeyi üzerinde pozitif yönlü bir etki olduğu bulunmuştur. Konaklama işletmelerinin ortam olarak adhokrasi kültür tipini öne çıkarmaları personel güçlendirme düzeyini daha düşük oranda etkilemektedir. Adhokrasi kültürü, dışsal yönelimli, büyüme ve kaynak değerlendirmeyi öne alarak büyük hedefleri destekleyen ideolojik bir kültürdür. Otorite, karizma temelinde kazanılır ve organizasyonun değerleri dikkate alınarak kullanılır. Böylesi organizasyonlarda, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır, liderler yaratıcı ve risk alıcıdır (Güler, 2005: 28). Oysaki konaklama işletmelerinde riskler kolayca alınamamaktadır ve sezgilerden çok belirli kurallar dahilinde kararlar alınarak uygulanmaktadır.

Literatürde örgüt kültürünün personel güçlendirme üzerindeki etkileri teorik olarak ileri sürülmekle birlikte bu ilişkinin varlığını destekleyen çok az sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Özellikle Cameron ve Quinn tipolojisine göre ele alınan örgüt kültürü tiplerinin personel güçlendirme düzeyine etkisini ortaya koyan çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada ifade ettiğimiz sonuçlar literatürdeki bir açıklığı kapatma potansiyeline de sahiptir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki örneklemden yola çıkarak, İstanbul ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde personel güçlendirme düzeyine etki eden örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi açısından değerlendirildiğinde konaklama

işletmeleri daha çok klan kültürünü tercih etmektedirler. Çünkü klan kültürü, konaklama işletmelerinde personel güçlendirme düzeyini artırmaktadır. Moral ve bağlılık gibi olgular insan kaynaklarının gelişimi için stratejik öneme sahiptir. Konaklama işletmeleri, yönetim süreçlerinde daha esnek bir yapıya sahip olduklarında, içsel süreçlere daha fazla odaklandıklarında, otonomi ile insan kaynağı için fırsatlar oluşturduklarında ve liderin ana-baba figüründe olduğu zaman örgütlerde personel güçlendirme düzeyi artacaktır.

Personel güçlendirme düzeyinin, örgütte egemen olan örgüt kültürü tipi ile ilişkili olduğu unutulmamalıdır. Güçlü örgüt kültürü, personel güçlendirme düzeyini artırmaktadır.

Bu araştırmada İstanbul İlinde bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde personel güçlendirme düzeyine etki eden örgüt kültürü tipleri ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. İşgörenlerin mevcut örgüt kültürü tipine ilişkin algılamaları ve hangi örgüt kültürü tipini tercih edecekleri incelenmemiştir. Bundan sonraki araştırmalarda, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin tercih ettikleri örgüt kültürü tipi ile mevcut olan örgüt kültürü tipi arasındaki farklar incelenebilir. Yine sonraki araştırmalarda örgüt kültürü tiplerinin işgörenlerin iş tatmini, örgütsel performans vb. konularla ilişkileri araştırılabilir.

Mevcut çalışma İstanbul ilinde hizmet veren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ki 436 işgören üzerinde yapılmıştır. Sonuçların tüm dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerine genellenebilmesi için daha geniş örneklem üzerinde çalışılması gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

- AÇIKGÖZ, B. (2006). Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AĞAOĞLU, O. K. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayını, No:457, Ankara.
- AKÇAKAYA, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. Karadeniz Araştırmaları, Sayı: 25 s.145-174.
- AKSOY, M. (2008). Hayat Boyu Öğrenme ve Kariyer Rehberliği İlkelerinin İstihdam Edilebilirliğe Etkileri: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ALTUNIŞIK, R., R. COŞKUN, S. BAYRAKTAROĞLU, E. YILDIRIM. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- ARDA, S. (2006). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATAMAN, G. U. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ATAMAN, G. (2001) İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türk-men Kitabevi, İstanbul.

- AYCAN, Z. ve R. N. KANUNGO. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İçinde: Aycan, Z. (ed.) ss: 25-53. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- BAKAN, İ., T. BÜYÜKBEŞE, H. Ç. BEDESTENCİ. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürüne Teorik ve Ampirik Yaklaşım. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- BAKER, K. A. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>, Erişim Tarihi: 28.12.2012.
- BALTAŞ, A. (1999). Üstün Başarı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BARNARD, C. (1994). The Functions of Executive. Cambridge: Harward University Press.
- BAŞARAN, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Feryal Matbaası.
- BAYAZIT, M. ve C. KOCAŞ. (2010). Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık Performansı: “Kültür Tipi” ve “Güçlü Kültür” Önermelerinin Türkiye’de Testi. Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Araştırmaları Dergisi, Mart-Ekim Sayısı.
- BERRIO, A. A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. Journal of Extension, No:41(2).
- BİLİR, S. G. (2005). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın

- Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CAMERON, K. S. ve R. E. QUINN. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development.
- CAMERON, K. S. ve R. E. QUINN. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass.
- CAN, H. (1992). Organizasyon ve Yönetim (2. Baskı). Ankara: Adım Yayıncılık.
- CANNON, J. (1994). "Issues in sampling and sample design - A managerial perspective" Travel, Tourism, and Hospitality Research, Ritchie, J. ve Goeldner, C. (ed), New York: John Wiley and Sons Inc., s.131-143.
- CARROLL, A. (1994), "What's behind "E" Word: Myths about Empowerment and Why You Need It?", Interaction Design, s.1-18.
- CEYLAN, A. (1998). Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Yayın No:2.
- COŞKUN, R. (2002). Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment). İ. DALAY, R. COŞKUN ve R. ALTUNIŞIK (Ed.), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Bölüm: 12, s.219-234, İstanbul: Beta Yayınevi.
- ÇALIŞKAN, M. (2006). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ÇAVUŞ, M. F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. İstanbul: Journal of Yaşar University, Cilt: 3 (10), s.1287-1300.
- ÇETİN, C. ve G. GÜNAY. (2001). Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi ve Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama. 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 10, s.759-769.
- CÜCELOĞLU, D. (1997). Yeniden İnsan İnsana. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- DAVIS, D., R. M. COSENZA. (1988). Business Research for Decision Making. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- DEMİR, C., U. C. ÖZTÜRK. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 1, s. 17-41.
- DEMİREL, E. T. (2002). Örgütsel Kültür. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DENSTEN, I. L. ve J. H. GRAY. Leadership Applications – Organisational Effectiveness, <http://www.cda.forces.gc.ca> , Erişim Tarihi:07.05.2012.
- DEHPANDE, R., J. U. FARLEY ve F. E. WEBSTER, Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. Journal of Marketing, Cilt: 57, Sayı: 1, s. 23-37.
- DOĞAN, B. (2007). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- DOĞAN, S. ve Ö. DEMİRAL. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Kayseri: Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 32, s.47-80.

- DOYMUŞ, K. (2009). Korelasyon Analizi. kemaldoymus.files.wordpress.com/2009/12/korelasyon.ppt. Erişim Tarihi: 30.08.2013.
- DİNÇER, Ö. ve Y. FİDAN. (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- ERDEM, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:7, Sayı:11, s.35-54.
- ERDEM, F. (1996). İşletme Kültürü. Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- ERDEM, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), s.63-79.
- ERDOĞAN, İ. (1997). Eğitimde Değişim Yönetimi. Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:7, s.199-200.
- EREN, E. (1997). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Der Yayınları, No:197.
- EREN, E. (1998). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- EREN, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- ERGÜN, E. (2007). Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi. 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss. 266–271.
- ERKMEN, T. (2010). İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- ETZIONI, A. (1964). Modern Organizations. New York: Printice-Hall.

- GOODMAN, E. A. R. F. ZAMMUTO, B. D. GIFFORD (2001). The Competing Values Framework: Understanding The Impact of Organizational Culture on The Quality of Work Life. *Organization Development Journal*, Cilt: 19, Sayı: 3, s.58-68.
- GÜÇLÜ, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:6, s.147-159.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E. ve N. YÖRÜK. (2001). Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar mıdır?. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasi Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı: 27.
- GÜVENÇ, B. (1974). İnsan ve Kültür. İstanbul: Remzi Yayınları.
- HARLEY W. B. (1995). Eight Critical Principles of Empowerment. *Empowerment in Organizations*, Sayı: III/1.
- HATCH, J. M. ve M. SCHULTZ. (2004). *Organizational Identity: A Reader*. Oxford University Press, Incorporated.
- HOOIJBERG, R. ve F. PETROCK. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management*, Cilt: 32(1), s.29-50.
- HURST, F. (1994). 'En route surveys' Travel, Tourism, and Hospitality Research- A Handbook for Managers and Researchers, Ritchie, J. ve Goeldner, C. (ed.). New York: John Wiley and Sons Inc., s.453-471.
- İRA, N. ve S. ŞAHİN. (2011). Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, s.1-14.

- İŞCAN, Ö. F. ve M. K. TİMURÖĞLU. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, s.119-135.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kalder Yayınları.
- KAYA, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Maliye Dergisi, Sayı: 155, s.119-143.
- KILIÇ, G. (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KOÇEL, T. (1999). İşletme Yöneticiliği (7. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- KOÇEL, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- KUŞCU, P.Ç. (2011). İş Yeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyoloji Bir Araştırma. Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 19, s.371-394.
- KWAN, P. ve A. WALKER. (2004). Validating The Competing Values Model As A Representation of Organizational Culture Through Inter-Institutional Comparisons. Organizational Analysis, Cilt: 12, Sayı: 1, s.21-37.
- MARCH, J. G ve H. A. SİMON. (1958). Organizations. New York: John Wiley.
- MASOOD, S. A., S. S. DANI, N. D. BURNS ve C. J. BACKHOUSE. (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, Cilt: 220(6), s.941-949.

- MOHAMMADI, M., E. M. YEGANEH, T. D. RAD. (2010). The Relationship between Faculty Members' Perception of Organizational Culture Types and their Preferences for Instruction and Counselling in Iranian College of Education and Psychology. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Cilt: 5, s.1841-1848.
- MURAT, G. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 4, Sayı 16, s.113-126.
- MURAT, G. ve B. AÇIKGÖZ. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 5, s.1–20.
- OUCHI, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 25, s. 129-141.
- OUCHI, W. G. (1987). Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?. (Çev.Y. GÜNERİ) İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- ÖCAL, H. ve V. AĞCA. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri. İzmir: Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, s.157–182.
- ÖKSÜZ, Y. S. (2010). Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZAKSU, Ö. (2006). İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- ÖZDEVECİOĞLU, M. (1993). Organizasyon Kültürü. İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Sayı:12, s.1-12.
- ÖZKALP, E. ve Ç. KIRAL. (1996). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ÖZTOP, İ. (2008). Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTÜRK, F. (2010). Örgüt Kültürünün Rekabetçi Değerler Açısından Analizi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTÜRK, Y., F. TÜRKMEN. (2005). Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, Sayı:14, s.167-198.
- PARSONS, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to The Theory of Organizations-I. Administrative Science Quarterly, Cilt:1, Sayı:1, s.63-85.
- PENNINGTON, P., C. TOWNSEND, R. CUMMINGS. (2003). The Relationship of Leadership Practices to Culture. Journal of Leadership Education, No: 2 (1), s.27-44.
- PETERS, T. J. ve R. H. WATERMAN. (1982). In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies. NewYork: Harper & Row Inc..
- PHATTAK, A. (1990). Uluslararası Yönetim. (Çev. A. Baransel ve T. Somay). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:213.
- QUINN, R. E. (1988). Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- QUINN, R. E. ve K. S. CAMERON. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, Cilt: 29.
- QUINN, R. E., ve M. R. MCGRATH. (1985). Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. In Peter Frost et al. (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., s.315-334.
- QUINN, R. E. ve J. ROHRBAUGH. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, Cilt: 29, Sayı: 3, s.363-377.
- RAMAZAN, E., O. ADIGÜZEL., A. KAYA. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, s.73-88.
- ROMAN, J. A., V. M. RIBIERE, M. STANKOSKY. (2004). An Empiric Study of Organizational Culture Types and their Relationship with the Success of a Knowledge Management System and the Flow of Knowledge in the U.S. Government and Nonprofit Sectors. *Journal of Information & Knowledge Management*, Cilt: 3, Sayı:2. s.66-91.
- RYAN, C. (1995). *Researching Tourist Satisfaction: Issues, Concepts, Problems*. London: Routledge.
- SABUNCUOĞLU, Z., ve M. TÜZ. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve M. V. TÜZ. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

- SARIALTIN, H. ve A.YILMAZER. (2007). Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 18.
- SCHEIN, E. H. (1968). Organizational Socialization and The Profession of Management. Industrial Management Review (MIT), Cilt:9, s.1-16.
- SCHEIN, E. H. (1970). Organizational Psychology. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- SCHEIN, E. H. (1984). Coming to a New Awereness of Organizational Culture. Sloan Management Review, Cilt: 25, Sayı: 2, s.3-16.
- SCHEIN, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, Second Edition.
- SCHERMERHORN, J. R. (1996). Management. John Wiley and Sons, Inc., 5th Edition.
- SEÇGİN, Y. (2007). Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SEKARAN, U. (2002). Research Methods For Business: A Skill- Building Approach, Third Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- SMIRCICH, L. (1983). Concept of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, Cilt: 28, Sayı: 3, s.339-358.
- SOYLU, K., F. SOYLU, A. SUER, E. Ö. SUER. (1998). Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü: Terimler ve Tanımlar. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- ŞAHİN, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama.

- Yayınlanmış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞENER, B. (2010). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık, 5. Baskı.
- TEKİN, A., E. KAYA, M. DEMİREL ve S. ÖZBEK. (2009). Güçlendirme Bağlamında İnternetin Hasta-Hekim İlişkilerine Etkisi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Temmuz, s.23-36.
- TEKİN, Y., C.D. KÖKSAL. (2012). Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya’ da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Journal of Yasar University, Temmuz, No:25, s. 4241-4267.
- TEMİZ, M. Ö. (2001). Organizasyonel Kültür ve İş Performansı. Active Bankacılık Finans Dergisi, Eylül-Ekim, No: 20, s.1-6.
- TERZİ, R. A. (2000). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TÜZ, M. V. (2001). Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler. <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek>. Erişim Tarihi:27.11.2012.
- URAL, A., İ. KILIÇ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- UYGUN, Z. (2011). Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- UZKURT, C. (2008). Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

- VURAL, Z. B. A. ve G. COŞKUN. (2007). Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- WEBER, M. (2006). Bürokrasi ve Otorite. (Çev. H. B. AKIN). Ankara: Adres Yayınları 17, Yönetim Klasikleri 1.
- YENERSOY, G. (1997). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Rota Yayınları.
- YEŞİLTAS, M., Ö. E. ARSLAN, R. TEMİZKAN. (2012). İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, s.94-117.
- YEŞİLTAS, M., Y. KELEŞ. (2009). İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:11, Sayı:2, s.17-40.
- YILMAZER, A. ve C. EROĞLU. (2010). Meslek Yüksek Okulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.

**EKLER****Ek- 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

## Ek-1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Ülkemizde işletme biliminin özgün araştırmalarla donatılması ve işletme konusunda eğitim gören kişilerin daha sağlıklı bilgiler elde edebilmesi için akademik camiada sizlerin mesleki tecrübeleriniz büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda “Otel İşletmelerinde Örgüt Kültür Tipleri ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiyi İnceleme” temeline dayanan yüksek lisans tez çalışmamı sizlerden gelecek bilgi ve tecrübelerle geliştirmek amacındayım. Bu anket çalışmasından elde edilecek bilgiler isme bağlı olarak açıklanmayacaktır ve başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır. Veriler işlendikten sonra imha edilecektir. Çalışmama verdiğiniz destek için şimdiden sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Saygılarımla.

Yrd.Doç.Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Arş.Gör. Merve TUNCEL

E-posta: [ozkocag@gop.edu.tr](mailto:ozkocag@gop.edu.tr)

E-posta: [merve.tuncel@gop.edu.tr](mailto:merve.tuncel@gop.edu.tr)

**Not:** Bu araştırma sonuçlarının tarafınıza ulaşmasını istiyorsanız lütfen bu alana e-posta adresinizi yazınız:

### BİRİNCİ BÖLÜM İŞLETME VE KATILIMCILARLA İLGİLİ GENEL SORULAR

1. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan
2. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18–30 <input type="checkbox"/> 31–45 <input type="checkbox"/> 46–60 <input type="checkbox"/> 61 ve üzeri
3. Sektörde çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 1–5 Yıl <input type="checkbox"/> 6–10 Yıl <input type="checkbox"/> 11–15 Yıl <input type="checkbox"/> 16 Yıl ve üzeri
4. İşletmede çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 1–5 Yıl <input type="checkbox"/> 6–10 Yıl <input type="checkbox"/> 11–15 Yıl <input type="checkbox"/> 16 Yıl ve üzeri
5. Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü

6. İşletmenizde Görev Aldığınız Departman	<input type="checkbox"/> Önbüro <input type="checkbox"/> F&B <input type="checkbox"/> Mutfak <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> İK <input type="checkbox"/> Satın Alma <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> Diğer ( Lütfen belirtiniz) .....
7. İşletmenizin Sınıfı	<input type="checkbox"/> 4 yıldız <input type="checkbox"/> 5 yıldız
8. İşletmenizde Görev Yapan Personel Sayısı	<input type="checkbox"/> 1-50 <input type="checkbox"/> 51-100 <input type="checkbox"/> 101-150 <input type="checkbox"/> 151 ve üzeri
9. İşletmenizde Görev Yapan Personel Sayısı	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri

Lütfen Arka Sayfadan Devam Ediniz...

**İKİNCİ BÖLÜM  
KURUMSAL DEĞERLER**

Lütfen bu ölçeği kullanarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirleyiniz.

Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	2	3	4	5

1. İşletmedeki yönetim biçimi bireyselliği, risk almayı, yenilikçiliği, özgür hareket etmeyi destekler.	1	2	3	4	5
2. Bu işletmeyi ayakta tutan şey yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. Öne çıkmak, ilk olmak sürekli vurgulanır.	1	2	3	4	5
3. Bu işletmede başarı temelde özel ve yeni ürünlere sahip olma ve bunları ortaya çıkarmada öncülüktür.	1	2	3	4	5
4. İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar iş bitirici ve risk almaya isteklidir.	1	2	3	4	5
5. Bu işletmede yeni kaynaklar elde etme, gelişme, yeni imkanlar ve fırsatlar araştırmak önemlidir.	1	2	3	4	5
6. Bu işletme insan kaynağı gelişimine önem verir. Yüksek seviyedeki birliktelik ve moral önemlidir.	1	2	3	4	5
7. Bu işletme çalışanlar için özeldir, biz büyük bir aile gibiyiz, paylaştığımız çok şey var.	1	2	3	4	5
8. İşletme takım çalışmasını, kararlarda fikir birliğini ve çalışanın yönetime katılımını destekler.	1	2	3	4	5
9. Bu işletmedeki yöneticiler genelde bilge, yol gösterici, kolaylaştırıcı ve anne baba gibidir.	1	2	3	4	5



10. Bu işletmeyi ayakta tutan şey, çalışanlar arasındaki yüksek güven ve sadakattir.	1	2	3	4	5
11. Bu işletme oldukça (biçimsel) resmi kural, prosedür ve yapıları olan bir örgüttür. Çalışanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.	1	2	3	4	5
12. Bu işletme oldukça biçimsel, kural ve yapıları olan bir örgüttür. İnsanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.	1	2	3	4	5
13. Bu işletmede kurumsal devamlılık, istikrar, işlerin etkin, sıkı kontrollü, rutin ve sorunsuz işlenmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
14. İşletmedeki yönetim biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesini, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldıracı, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler.	1	2	3	4	5
15. Bu işletmedeki yöneticilerin rolü; işleri koordine etmek, önceden belirlenen şekilde devamını sağlamaktır.	1	2	3	4	5
16. Bu işletmedeki yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı, profesyonelce hareket etmeyi ve başarılı sonuçlar elde etmeyi destekler.	1	2	3	4	5
17. Bu işletme sonuç odaklıdır. Burada insanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilir.	1	2	3	4	5
18. Bu işletme rekabetçi hareketleri ve başarmayı önemser. İşletmede amaçları gerçekleştirme, pazar payını artırma ve hedeflere ulaşma önemlidir.	1	2	3	4	5
19. İşletme yöneticileri duygusal değildir, hırslıdır, işlerin süreçlerinden çok sonuçlarına odaklanmıştır.	1	2	3	4	5
20. Bu işletmede esas olan şey, görev ve amaçların ne şekilde olursa olsun başarılmasıdır. Başarılı olma ve kazanmak ortak temadır.	1	2	3	4	5

Lütfen Arka Sayfadan Devam Ediniz...

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM GÜÇLENDİRME DÜZEYİ				
Lütfen bu ölçeği kullanarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirleyiniz.				
<b>Hiçbir zaman</b> <b>1</b>	<b>Nadiren</b> <b>2</b>	<b>Bazen</b> <b>3</b>	<b>Genellikle</b> <b>4</b>	<b>Her zaman</b> <b>5</b>

1. İşletmenizde çalışanlar önemsenmekte ve onlara değer verilmekte midir?	1	2	3	4	5
2. İşletme içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi iletişim ortamı olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
3. İşletme yönetimi, yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp, size fırsat tanıyor mu?	1	2	3	4	5

4. Yöneticiler, çalışanlara karşı demokratik bir tutum içinde kararlara katılım imkanı tanıyorlar mı?	1	2	3	4	5
5. İşletmenizde eğitiminiz ve mesleki gelişiminiz açısından gerekli olanaklar sağlanıyor mu?	1	2	3	4	5
6. İşletmenizde ortaya çıkan problemlerle ilgili kararları, üstlerinizin onayına gerek kalmadan, inisiyatifinizi kullanarak verebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
7. Çalışanlar, yaratıcı düşünebilme ve fikirlerini özgürce ifade edebilme konusunda, yöneticiler tarafından cesaretlendiriliyor mu?	1	2	3	4	5
8. Yapılan işlerle ilgili karar verme yetkisi ve sorumluluğu, üst yönetim yerine, işin yapıldığı tüm kademelere yayılmış mıdır?	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler, çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gereken desteği vermekte ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenmekte midir?	1	2	3	4	5
10. İşletme yönetimi, çalışanların öğrenme isteğini harekete geçirici bir ortamı oluşturabiliyor mu?	1	2	3	4	5
11. İşletmenizde “Gerekene gerektiği kadar bilgi” anlayışından farklı olarak, çalışanlar işleriyle ilgili ihtiyaç duyduğu bilgiye erişebiliyorlar mı?	1	2	3	4	5
12. Sahip olduğunuz bilgi ve yeteneği, yaptığımız işe tam olarak aktarabilmeniz için kendinizi istekli ve motive edilmiş olarak görüyor musunuz?	1	2	3	4	5
13. İşletmenizde takım çalışmalarına önem veriliyor mu?	1	2	3	4	5
14. Yaptığınız işlerin sonuçları hakkındaki bilgiler, zamanında, pozitif ve yapıcı bir şekilde size iletiliyor mu?	1	2	3	4	5
15. İşinizde sağlamış olduğunuz başarılar yönetim tarafından gerektiği gibi ödüllendiriliyor mu?	1	2	3	4	5
16. İşletme yönetiminin, iş ortamında çalışanlara güven duyduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

Merve ÖZ, 1985 yılında Turhal’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Tokat iline bağlı okullarda tamamladı. 2010 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu’ndan mezun oldu.

2010 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu’nda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2010 yılında başladığı Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.