

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE
KALİTE KÜLTÜRÜNÜN ARA DEĞİŞKEN
OLARAK İNCELENMESİ**

SULTAN SÜLEYMAN ÖKTEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2008

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE
KALİTE KÜLTÜRÜNÜN ARA DEĞİŞKEN
OLARAK İNCELENMESİ**

SULTAN SÜLEYMAN ÖKTEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR. HAKAN KİTAPÇI

GEBZE

2008

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi

YAZAR ADI: Sultan Süleyman ÖKTEN

Bir çok araştırmacı güçlendirme kavramı hakkında çalışmalar yapmış ve çalışmalarında güçlendirmenin bileşenleri, nasıl güçlendirme yapılacağı ve iş tatminini arttıran ve işten ayrılma niyetini azaltan bir kavram olarak güçlendirmenin ne derece önemli olduğu hususuna odaklanarak yazılar yazmışlardır. Bu ampirik çalışma güçlendirme kavramının boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki kavramları hakkında görüş bildirmekte ve her birinin ayrı ayrı örgütsel sonuçlar olarak ifade edilebilen iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Otuz iki soruluk bir anket çalışmasıyla özel sektör ve kamu sektör işletmelerinden veriler elde edilmiştir. Anketimize 516 çalışan katılmış ve sonuçlar güçlendirme ile diğer motivasyonel kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla analiz edilmiştir.

Her bir boyut özel sektör ve kamu sektörü olmak üzere iki ayrı bölümde incelenmiştir. Böylelikle bu iki sektör arasında ayrı bir kıyaslama yapılmasına olanak tanınmıştır. Güçlendirmenin anlam boyutunun her iki sektörde iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi bulunmuştur. Ayrıca anlam boyutu, işten ayrılma niyeti ile her iki sektörde negatif ilişki içerisindedir. Etki boyutunun kamu sektöründe iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi anlamlı çıkmıştır. Otonomi boyutu, özel sektörde işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki içerisinde bulunmuştur. Yetkinlik boyutu hiçbir ilişkide anlamlı çıkmamıştır.

Ayrıca kalite kültürü, güçlendirmenin diğer motivasyonel olgularla olan ilişkisinde ara değişken olarak incelenmiş ve sonuçlar göstermiştir ki; kamu kuruluşlarında, etki boyutunun iş tatminine etkisinde ve anlam ve etki boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinde kalite kültürünün ara değişken etkisi bulunmaktadır. Özel sektör işletmelerinde kalite kültürü herhangi bir ara değişken etkisi yapmamıştır.

Son olarak araştırmanın bulguları tartışılmış ve sonuçlar hakkında öneriler verilmiştir. Bu çalışma, güçlendirmenin iş tatmin düzeyini artırıcı ve işten ayrılma niyetini azaltıcı bir kavram olarak gösterilmesi açısından tüm insan kaynakları geliştirme uzmanları ve yöneticiler için önemli bir bilgi kaynağı olabilir.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: The Mediating Effect of Quality Culture Between Empowerment and Work Related Outcomes

AUTHOR: Sultan Süleyman ÖKTEN

Many researchers have studied and written about employee empowerment focusing on what constitutes empowerment, ways to empower, and the importance of empowerment in promoting job satisfaction and in reducing turnover intentions. This empirical study assessed the empowerment dimensions of meaning, competence, self-determination, impact (Thomas and Velthouse, 1990) and how they differentially related to the organizational outcomes of job satisfaction and intent to leave the job.

Data were collected through a 32-item questionnaire given to the some public and private sector companies. 516 employees participated our survey and the results were examined to understand the relationship between empowerment and other motivational concepts.

All dimensions of empowerment have been examined separately for both public and private sector so that a separate comparison between results from public and private facilities could be conducted. Meaningfulness was positively associated with job satisfaction for both public and private sector, and also it was negatively associated with turnover intentions for both sectors. Impact was significant for both job satisfaction and turnover intention at the public facility. Self-Determination was negatively associated with turnover intention at the private facility. Competence was not found to be significant in any of the relationships.

Furthermore, quality culture was examined as a mediating factor between the motivational concepts and the results showed that quality culture was significant as a mediating variable for the dimensions of impact related to job satisfaction for public sector. It was also significant as a mediating variable for the dimensions of meaning and impact related to turnover intentions for public sector. We couldn't find any significance of quality culture as a mediating factor at any relationships for public sector.

Finally, findings were discussed and propositions were given about the results. The results of this study should provide valuable information for human resource development professionals and management personnel in all organizations as they address finding ways to empower employees for higher level of job satisfaction and reducing turnover intentions.

TEŞEKKÜR

Değerli fikirleri, eleştirileri, önerileri ve yol göstericiliği ile birlikte tezimi hazırlamama olanak sağlayan saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Hakan Kıtıpçı'ya ve tüm hocalarıma,

Hayatımın her safhasında bana destek olan ve gözlerindeki ışıkla yolumu aydınlatan biricik dedem Ali Faik Ökten'e ve tüm aileme,

Maddi veya manevi hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve anket çalışmalarımnda büyük yardımları dokunan sevgili hemşerim ve biricik dostum Sevim Delibaş'a,

Zor günlerimde her zaman desteğiyle yanımda olan; sevgi, şefkat ve muhabbetiyle beni motive eden sevgili dostum Renata Skulinkova'ya,

Değerli zamanlarını bana ayırarak anket çalışmalarımın toplanmasında yardımcı olan kıymetli arkadaşlarım Sinan Tecer'e ve Başar Baykan'a; saygıdeğer büyüğüm Taylan Kurtkaya'ya,

Kıymetli zamanlarını ayırarak araştırma anketlerimi dolduran tüm işletme çalışanlarına sonsuz şükranlarımı sunarım.

Sevgi ve Saygılarımla...

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET.....	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
KISALTMALAR DİZİNİ.....	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XIII
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTLERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	4
2. 1. Güçlendirmenin Tarihçesi ve Gelişimi	4
2. 1. 1. Güçlendirme Kavramının Geçmişi	4
2. 1. 2. Güçlendirme Kavramının Gelişimi	4
2.2. Güçlendirmenin Çeşitli Tanımları ve Güçlendirmeyi Gerektiren Değişimler	5
2. 2. 1. Güçlendirmenin Anlamı.....	5
2. 2. 2. Güçlendirmenin Çeşitli Tanımları.....	6
2. 2. 3. Güçlendirmeyi Gerektiren Değişimler	11
2.3. Güçlendirmenin Boyutları.....	13
2.3.1. Anlam (Meaning).....	13
2.3.2. Yetkinlik (Competence).....	14
2.3.3. Otonomi (Self-Determination).....	14
2.3.4. Etki (Impact)	14
2.4. Güçlendirmede Temel Unsurlar.....	15
2.4.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	15
2.4.2. Yenilik.....	16
2.4.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	16
2.4.4. Sorumluluk.....	18
2.4.5. Güvenilirlik	18
2.4.6. Yeterlilik	19
2.4.7. Eğitim ve Geliştirme	20
2.4.8. İş Ortamında Esneklik.....	21
2.4.9. Takım Çalışması	21

2.5. Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi.....	22
2.5.1. Güçlendirmenin İş Tatmini ile Olan İlişkisi.....	22
2.5.2. Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti ile Olan İlişkisi	24
3. İŞ TATMİNİ	26
3.1. İş Tatmini Kavramının Tarihçesi ve Gelişimi.....	26
3.2. İş Tatmini Kavramının Anlamı ve Önemi	27
3.2.1. İş Tatmini Kavramının Çeşitli Tanımları	28
3.2.2. İş Tatmini Kavramının Önemi	29
3.3. İş Tatminini Oluşturan Faktörler.....	30
3.3.1. İşin Kendisi	30
3.3.2. Terfi Olanakları.....	31
3.3.3. Ücret.....	32
3.3.4. Çalışma Koşulları.....	32
3.3.5. Yönetim.....	33
3.3.6. Çalışma Arkadaşları.....	33
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	35
4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	35
4.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler.....	38
4.2.1. Genel Ekonomik Etmenler	38
4.2.2. İşletme İçi Etmenler	38
4.2.3. Kişisel Yaşam Şartlarına İlişkin Etmenler	40
4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	40
5. KALİTE KÜLTÜRÜ	42
5.1. Kalite Kavramı.....	42
5.1.1. Kalite Tanımlamaları	42
5.1.2. Kalitenin Boyutları.....	43
5.2. Kültür Kavramı ve Kültürel Değişim Süreci	44
5.3. Kalite Kültürü Geliştirme Süreci	48
6. METODOLOJİ VE UYGULAMA.....	52
6.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	52
6.2. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	53
6.3. Kullanılan Ölçekler	54
6.3.1. Anlam.....	54

6.3.2. Yetkinlik	54
6.3.3. Otonomi	54
6.3.4. Etki.....	55
6.3.5. İş Tatmini	55
6.3.6. İşten Ayrılma Niyeti.....	55
6.3.7. Kalite Kültürü	56
6.4. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	56
6.5. Verilerin Toplanması Aşaması.....	57
6.5.1. Araştırma Örneklemi.....	57
6.5.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi.....	57
6.5.3. Verilerin Toplanması	57
7.ANALİZ VE BULGULAR.....	59
7.1. Verilerin Analizi	59
7.2. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	59
7.3. Faktör Analizleri	61
7.4. Güvenilirlik Analizleri	63
7.5. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri	64
7.6. Yapısal Model ve Regresyon Analizleri	67
7.6.1. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi.....	67
7.6.2. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi.....	68
7.6.3. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi.....	69
7.6.4. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi.....	70
7.7. Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi	73
7.7.1. Kalite Kültürünün Ara Değişken Etkisi	73
7.7.2. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi	73
7.7.3. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi.....	74
7.7.4. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi	75
7.7.5. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi.....	76

8. SONUÇ VE ÖNERİLER	77
8.1. Araştırmanın Sonuçları	77
8.2. Kamu ve Özel Sektör İşletmelerinde İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Güçlendirme Boyutlarının Etkileri.....	77
8.3. Kalite Kültürünün Ara Değişken Etkileri	81
8.4. Yöneticiler İçin Öneriler	84
8.5. Çalışmanın Kısıtları	86
KAYNAKLAR	87
ÖZGEÇMİŞ	94
EK	95

KISALTMALAR DİZİNİ

TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Ser. Der.	: Serbestlik Derecesi
Vb.	: ve benzerleri
Bkz.	: Bakınız

TABLOLAR DİZİNİ

7.1. Ankete Cevap Verenlerin Ait Olduğu İşletme Türleri	59
7.2. Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonu.....	60
7.3. Ankete Cevap Veren Kişilerin Eğitim Düzeyleri	60
7.4. Ankete Cevap Veren Kişilerin Yaş Ortalaması	60
7.5. Faktör Analizleri.....	61
7.6. Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	64
7.7. Tüm Değişkenlere Ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları	66
7.8. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisi.....	68
7.9. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	69
7.10. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisi.....	69
7.11. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	70
7.12. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi	74
7.13. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi	75
7.14. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi	75
7.15. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	76
8.1. Kalite Kültürünün Ara Değişken Etkileri	83

ŞEKİLLER DİZİNİ

5.1. Kalite Kültürü Anlayışı	51
6.1. Araştırma Hipotezlerinin Modeli	53
7.1. Kamu İşletmeleri ile İlgili Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi.....	71
7.2. Özel Sektör İşletmeleri ile İlgili Araştırma Bulguların Şematik Gösterimi.....	71
7.3. Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi	73

1. GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde “bilgi ve insan” kavramları çok önemli birer rekabet avantajı olarak görülmeye başlanmış ve bunun sonucu olarak güçlendirme kavramı sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı güçlendirme, eski bir kavram olmasına rağmen Toplam Kalite Yönetimi ile asıl şekline kavuşmuş ve uygulamadaki sıklıkları artmıştır. Önceleri pek çok yönetici üst hiyerarşik yapıyı kırarak birtakım değişiklikler anlamına gelen güçlendirmenin uygulanmasında çekimser kalmaktaydı. Birçok yönetici güçlendirme uygulamasıyla kendi gücünü, kontrolünü, prestijini ve kendine güvenlerini kaybettiklerini hissetmekteydiler. Güçlendirme kavramının hem işlerinin gizliliğini hem de geleneksel rollerini tehdit ettiğini düşündüklerinden, gücü ve kontrolü bırakmak onlar için çok zor bir geçiş dönemi anlamına gelmekteydi.

Toplam Kalite Yönetimi'nin ortaya çıkışı ve kalite konusunun işletmeciliğin temel konusu haline gelişiyle birlikte işletmelerde insan faktörü daha önemli hale gelmiştir. Yöneticilerin karar verme ve kontrol etme fonksiyonları daralmış, daha çok koçluk (coaching) ve danışmanlık fonksiyonları artmıştır. Uygulamada güçlendirmeye kritik önem atfeden bu yönetim tarzı, organizasyonlar da “düşünen ve karar veren” ile “iş fiilen yapan” arasındaki ayrımı ortadan kaldırmış veya en azından bulanık hale getirmiştir (Koçel, 2001). Toplam Kalite kültürü ile kendi kendini yönetebilen takımlar oluşturulmuş ve amirlerle çalışanlar arasında serbest bilgi paylaşımı ve geribildirim sağlanmıştır. Çalışanlar karar mekanizmasına daha fazla dahil olmuş ve onlara amaçlarını gerçekleştirmede örgütsel kaynaklara kolayca erişebilme ve kaynakları kontrol edebilme imkanı verilmiştir. Çalışanların bilgi ve uzmanlıklarının geliştirilmesi için sürekli eğitim ve iyileştirme çabaları önem kazanmıştır. Güçlendirme kavramının birçok gerekleri yerine getirilerek uygulanması daha kolay hale gelmiştir.

Motivasyonel bir olgu olarak incelenen güçlendirme kavramı, iş tatmini ve işten ayrılma gibi diğer motivasyonel kavramlarla literatürde sıklıkla ilişkilendirilmiştir. Çünkü günümüzün yoğun rekabet koşullarında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermek ve onları tatmin edebilmek, personelin

inisiyatifini kullanabileceği güçlendirilmiş bir ortamda daha kolay mümkün olabilmektedir. Bireyin tatmin olması, işine karşı geliştirdiği pozitif tutumlar sayesinde yüksek verimlilikle çalışması anlamına geleceğinden işletmenin nihai hedefi için çok büyük önem taşımaktadır. Conger ve Kanungo geliştirdikleri modelde güçlendirmeyi bir motivasyon türü olarak kişinin içindeki unsurlara hitap eden doğal iş motivasyonu (kişinin içsel motivasyonu) şeklinde tanımlamıştır (Doğan, 2006). Tanımdan da anlaşılacağı üzere güçlendirme iş tatmini ile yakından ilişkili bir kavramdır.

İşletmeler için çok önemli bir maliyet ve zaman kaybı olan işten ayrılma olgusu Personel Güçlendirme çalışmaları ile azaltılabilmektedir. Bireyler güçlendirme ile işletme ile ilgili tüm çalışmalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmektedir. Böylelikle bireyin çalıştığı kuruma bağlılığı gerçekleşmekte ve işinde uzun süre kalmaya devam etmektedir. Birey güçlendirildiğinde kendisini yapmış olduğu bir işin parçası olarak görmekte ve şirketin amacına ulaşmasında kendisine de ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmaktadır. Böylelikle bireyler çalıştığı kuruma aidiyet duygusu beslemekte ve işten ayrılma önemli ölçüde azalmaktadır.

Çağdaş yönetim kavramlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi personel güçlendirmeyi en önemli prensiplerden biri olarak görmektedir. Dolayısıyla bu tez çalışması bir yandan güçlendirme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi motivasyonel kavramlar arasındaki ilişkileri irdelemekte diğer yandan kaliteyi ve sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi hedefleyen bir kalite kültürünün olduğu işletmelerde bu motivasyonel olguların nasıl bir ilişki içinde olduğunu tespit etmeye çalışmaktadır. Nitekim kalite kültürünün bahsedilen motivasyonel kavramlar üzerinde etkisinin olması beklenmektedir. Çünkü McClelland'ın da söz ettiği gibi, kalite kültürü algısına sahip yöneticiler personel güçlendirme uygulayarak, bireylerin kalite ile ilgili problemleri işbirliğinin sağladığı sinerji ile daha çabuk algılamasını ve çözüm için gerekli kaynaklara daha kolay ulaşmasını sağlamaktadır (McClelland, 1975).

Çalışma gerçekleştirilirken şu sıra izlenmiştir: Öncelikle güçlendirme, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve kalite kültürü gibi kavramlara açıklık getirilmiştir. Metodoloji ve uygulama kısmında çeşitli kamu ve özel sektör işletmelerinde anket

alışması yapılarak kamu ve özel sektör işletmelerinde güçlendirme boyutlarının (anlam, yetkinlik, otonomi ve etki) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra kalite kültürünün hakim olduğu kamu ve özel sektör işletmelerinde güçlendirme boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi tekrar analiz edilerek, kalite kültürünün güçlendirmenin uygulanmasında nasıl bir öneme sahip olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Son olarak araştırmanın sonuçları tartışılmış ve ileride yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

2. ÖRGÜTLERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

2. 1. Güçlendirmenin Tarihçesi ve Gelişimi

Bu bölümde personel güçlendirme kavramının geçmişine bir göz atılarak, günümüze kadar nasıl bir gelişim sürecinde olduğu üzerinde durulacaktır.

2. 1. 1. Güçlendirme Kavramının Geçmişi

Geniş bir alana yayılmış olan güçlendirme kavramı; küresel rekabetin ve değişimin zorunlu kıldığı, çalışanların inisiyatif almalarının ve yenilikçi olmalarının gerektiği bir zamanda ortaya çıkmıştır (Drucker, 1988).

Bu kavramın çok saygıdeğer atası, Kurt Lewin'in hareket araştırmalarıdır ki bu, çalışanların beklenen değişiklikleri gerçekleştirmede karar vermesi ve değişimin gayretlerini anlamaları konularını içermektedir. Onun, çalışanların kendi kendini yönetmeye katkıda bulunma fikri, McGregor'un insan doğası ve bunun nasıl çalıştığına etkilerine yönelik Teori X ve Teori Y ile popülerite kazanmıştır. Likert'in dört yönetim modeli de, geleneksel emir-komuta-kontrol yapısının ötesine gidilmesi gerektiğini göstermiştir. McGregor ve Likert'in çalışmaları, 1960'larda katılımcı yönetim deneyimleri ve çalışmalarını ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalar, personelin istekleri, ilgileri ve yeteneklerinin fark edilmesini ve çalışanlarla yönetim arasında açık bir iletişim ve işbirliğini de cesaretlendirmiştir (Doğan, 2006, s.23).

Güçlendirme kavramı 1970'lerin sonunda ve 1980'lerin başında Kalite Çemberleri, Çalışma Hayatının Kalitesinin iyileştirilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi programlarının deneyimleri ile de önem kazanmaya başlamıştır.

2. 1. 2. Güçlendirme Kavramının Gelişimi

Güçlendirme olgusunun bir düşünce olarak şekillenmesini aşağıdaki olaylar sağlamıştır:

1. Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra "sanayi demokrasisi sürecinde" yayılan firma birlikleri;

2. Kurt Lewin'in grup dinamikleri çalışması ve Likert'in bunu katılımcı yönetime genişletmesi (Eren, 1998, s. 28);
3. Henry Fayol'un işletmenin "psiko-sosyal" yönünü incelemesi, Frederik W. Taylor'un işletmenin "psiko-teknik yönünü incelemesi ve McGregor'un "Bürokrasi Modeli'ni" ortaya atması (Eren, 1998, s.18-21);
4. Tavistock Enstitüsü'nden (İngiltere) Trist, Emery ve başkaları tarafından araştırılan sosyo-teknik sistemler ve kendini yöneten takımlar (Imanov, 1998, s.4);
5. Herzberg ve meslektaşlarının iş anlamının motive edici gücüne vurguları (Howard, 1996, s.1).

Bilgi ve insan unsurunun, önemli bir rekabet avantajı sağladığı gerçeği ve küresel değişmelere ayak uydurmadaki zorunluluk; güçlendirme kavramının gelişen yönetim tekniklerinin vazgeçilmez bir ögesi olarak incelenmesine ve işletmecilik literatürüne önemli bir olgu olarak girmesine neden olmuştur.

2.2. Güçlendirmenin Çeşitli Tanımları ve Güçlendirmeyi Gerektiren Değişimler

Personel Güçlendirme, özellikle Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından sonra sıklıkla üzerinde durulan bir kavram haline gelmiş, bir çok bilim adamı bu konuda kendi fikirlerini belirtmiştir. Artan rekabet ve globalleşme ile personel güçlendirme kavramı çok yeni bir yönetim tarzı olarak ortaya çıkmıştır. Aşağıda güçlendirme ile ilgili yapılan değişik tanımlamalar ve güçlendirmeyi gerektiren değişimler ile ilgili bilgiler mevcuttur.

2. 2. 1. Güçlendirmenin Anlamı

Güçlendirme nedir sorusuna şöyle bir cevap verilebilir: Güçlendirme, çalışanlara kendi potansiyel katkılarını en üst seviyeye çıkarabilmek için ihtiyaç duyabilecekleri tüm bilgi ve kaynakların sağlandığı, faaliyette buldukları

işletmelerin temel süreçlerini etkileyebilme fırsatına sahip oldukları, inisiyatiflerini kullanabildikleri ve kendi uzmanlıklarına olan güvenlerinin üst seviyede olduğu bir işletme ortamının oluşturulmasını ifade etmektedir.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşıldığı üzere güçlendirme olgusu daha çok bireyin kendi yeteneklerinden emin olduğu ve karar verme otoritelerinin ve sorumluluklarının arttırıldığı planlanmış bir süreçtir. İşletmedeki herkesin karar verme sürecine katılımını gerektirmektedir.

Yönetici, işletmedeki tüm çalışanların ilerlemesini ve örgüt hedefleri doğrultusunda davranışlar sergilemesini istiyorsa; çalışanların bireysel teşebbüste bulunabilecekleri, çabalarının takdir edildiği ve kıymetlerinin bilindiği, yenilikçilik konusunda heyecan duydukları bir personel güçlendirme stratejisini bir an önce hayata geçirmelidir.

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 etmektedir (Coffey, 1994, s.150).

2. 2. 2. Güçlendirmenin Çeşitli Tanımları

İngilizcede kısaca “empowerment” olarak adlandırılmaktadır. Türkçe karşılığı olarak kullanılan güçlendirme kavramı yerine “Personel Güçlendirme” kavramı da kullanılabilir (Koçel, 2001, s.337).

Güçlendirmenin bazı sözlüklerdeki sözcük açıklamaları şöyledir:

-Empower-Güçlendirmek, bir fiildir, yani meşru gücü birisine vermek (Oxford Learner’s Pocket Dictionary, 1991, s.137);

-Empower-Güçlendirmek; Yetki vermek, izin vermek, kudret vermek (Arıkan vd., 1985, s.145);

-Bireyler bir şey yapmak için güçlendirilmişlerse, bunu yapmak için meşru yetki veya güce sahiptirler (Coubild, 1998, s.462);

-Bir şeyi yapmak için birisine resmi veya legal yetki, serbestiye vermek (Cambridge International Dictionary, 1995, s.452);

-Bir birey bir şey yapmak için güçlendirilmişse, o işi yapmak için gerekli otorite ve güç kendilerine verilmiştir (Collins Cobuild, 1995, s.252).

Güçlendirme ile ilgili birçok bilim adamı farklı tanımlamalar yapmışlardır. Bu tanımlamaların bazıları aşağıdaki gibidir:

Block güçlendirmeyi şöyle tanımlamıştır: “Durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh durumu, ruh halidir” (Doğan, 2006, s.24).

Bandura, 1986’da güçlendirmeyi “çalışanların fayda yaratabileceklerini hissetmeleri” olarak ifade etmiştir (Doğan, 2006, s.25).

“Çalışanların işleri ve kendileriyle ilgili kararları vermek için ihtiyaç duydukları gücü elde etmeleri ve kullanmaları için yöneticilerin yardımcı olma sürecidir” (Shermerhon, 1995, s.151).

1998’de ise Conger ve Kanungo bu kavramı açıklamada önemli bir adım atmıştır. Adı geçen yazarlar güçlendirme kavramını ilk kez çalışanların “**motivasyon süreçleri**” ile tanımlamak gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu yaklaşım, pek çok araştırmacıyı güçlendirmenin etkilerini araştırırken farklı bakış açılarına yöneltmiştir. Conger ve Kanungo güçlendirmeyi “çalışanların gayret-performans beklentilerindeki bir artış” olarak tanımlamışlardır. Onlara göre: “Güçlendirme, astların görev davranışlarında hem öncü olarak kişisel teşebbüste bulunabilmeleri, hem de bu davranışlarını devam ettirmede ısrarlı olmalarıdır” (Doğan, 2006, s.25).

Thomas ve Velthouse “Güçlendirmek, gücü başkalarına vermektir” tanımını yapmışlardır.

Güçlendirme “güç elde etmektir” (Walker, 1993, s.265).

Güçlendirme “otorite ve sorumluluğun dağıtılmasıdır” (Kolarik, 1995, s.802).

Güçlendirme “bir kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi davranışıdır” (Conger, 1989, s.19).

“Bir eylemi gerçekleştirme ve onu sürdürme kapasitesinin harekete geçirilmesidir” (Barnes, 1988, s.71).

“Güçlendirme, katılımcı yönetime ulaşmak için yoldur. Sorumluluğun takımlara veya fertlere verilmesini sağlayan mekanizmadır” (Plunkertt and Fournier, 1991, s.5).

“İnsanları güçlendirme, kendi yollarını bulmalarına izin vermek ve onlara kendileri için özellikle yönetici gücünün çoğunu alan rutin kararlar verebilecek iktidara sahip yetişkinler gibi davranmak demektir” (Salisbury, 1994, s.93).

“Kişilerin kararlarını özerk bir biçimde verme konusunda cesaretlendirildiği ve kendi sorumluluklarındaki sonuçları kontrol edebildiklerine inandıkları bir örgütsel iklim yaratmak şeklinde tanımlanabilir” (Page and Czuba, 1999).

“Personel Güçlendirme” çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak işletme problemlerinin çözülmesi” anlamına gelmektedir (Sandbulte, 2002, s.1).

Steven H.Appelbaum ise, personel güçlendirme kavramını “güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademede çalışanların sahip olacağı etkide, önemli artış talep eden bir vizyon” olarak tanımlamaktadır (Doğan, 2006, s.32).

Güçlendirme “sorumluluğun dağıtılması”, “katılımlı yönetim” veya herhangi bir yönetim tanımının da ötesinde bir kavramdır. Personel güçlendirme bireyleri daha güçlü kılmaktır (Saeman, 1992, s.189). Ancak bu güçlü kılma onları örgüt

hierarchyisinde veya maddi anlamda güçlü kılmak değildir. Daha çok, kişisel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, daha çok kendine güven ve diğer bireylerle daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme ve kişinin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlamakla onları güçlü kılmaktır.

Caudron da “çalışanların işlerine sahiplendiklerinde ve işletmeler ya da bölümlerin başarısı kadar kendi bireysel başarılarını da ölçme ve etkileme gücüne sahip olduklarında personel güçlendirme gerçekleşmiş olur” ifadesini kullanmıştır (Caudron, 1995).

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Vogt and Murrel, 1990, s.8).

Erstad personel güçlendirmeyi iki farklı boyutta tanımlamaktadır: İlk olarak, personel güçlendirmeyi “çalışanların karar almasına imkan tanıyan bir araç”; ikinci olarak “ bireylerin kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu aldığı kişisel bir olay” olarak tanımlamaktadır (Doğan, 2006, s.33).

Peter Koestanbaum’a göre personel güçlendirme “Her bireyin kendi içindeki volkanik gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkarma davranışdır” (Saeman, 1992, s.189). Bunun anlamı, bireylerin farkında olmadıkları bilinçaltındaki güç ve yaratıcılıklarını ortaya koymalarına yardımcı olmaktır. Einstein ortalama olarak insanların zihinsel kapasitelerinin %80’inden fazlasını kullanamadıklarını ifade etmiştir. İşte personel güçlendirmenin uygulamaya konulması için öncelikle gerekli olan unsur, her bireydeki başkaları tarafından kabul edilme, uyanıklık ve en azından bu potansiyel zihinsel kapasitesinin bir kısmını davranışa dökmesi ve kişisel gelişmelerine engel olabilecek unsurları ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktır.

Alfred Adler’e göre personel güçlendirme şunları kapsamaktadır: “Grup çıkarlarının önemini vurgulamak, bireylerin potansiyellerini fark etmelerini ve kişisel olarak kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. İşletme içinde işbirliği ve takım çalışmasını vurgulamak, işletme dışında endüstriyel faaliyetleri gerçekleştiren, toplum tercihlerini ve bulunulan çevreyi de dikkate almaktır” (Doğan, 2006, s.34).

Güçlendirme, insanların içsel motivasyonu ve kullanabilir bilgisinin zenginliğinden elde edilen gücün işletme içinde farkına varılması ve kullanılmasıdır (Randolph, 1995, s.20).

Ettore'ye göre "personel güçlendirme, işletmenin en alt düzey çalışanı olsalar bile, çalışanların kendi kendilerine karar verebilme yeteneğine ve kapasitesine sahip olmaları ve işletmenin ortağı gibi davranmalarınıdır" (Doğan, 2006, s.34).

"Güçlendirme, insanlara maksimum potansiyellerine ulaşmaya izin verecek; müşterileri, departmanı ve firmasından ötürü en yararlı şekilde hareket etmek için onları serbest bırakacak şartların bütünüdür" (Biech, 1994, s.69).

"İş görenleri güçlendirme, örgütlerdeki karar verme yetkisinin üst düzeylerden alta doğru kaydırarak yanıtlayıcı örgütler kurmanın gerekli koşuludur" (Simons, 1995, s.162).

"Güçlendirme, işbirliği, paylaşım ve birlikte çalışma vasıtasıyla gücü inşa etme, geliştirme ve artırma çabasıdır" (Rothstein, 1995, s.1).

"Karar verme, sorumluluk ve etkileme güçlerinin gelişmesine yönelik inisiyatifin kullanılmasıdır" (Smitley and Scott, 1994, s.41).

"Biçimsel, örgütsel uygulamalar ve biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlama teknikleri yoluyla güçsüzlüğe götüren şartların ortadan kaldırılması için örgüt üyeleri arasında kendine yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi sürecidir" (Conger and Kanungo, 1988. s.474).

Neredeyse tüm Toplam Kalite Yönetimi literatüründe işçi katılımı ve güçlendirme kavramı başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi Programı'nın kritik elementleri olarak tanımlanmıştır. Lawler (1994) güçlendirme kavramından Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli prensiplerinden biri olarak söz etmiştir. Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeyi; bireyin kendi işine veya iş rolüne olan oryantasyonunu yansıtan ve dört bilişsel kavramla ortaya çıkan, kendine özgü bir görev motivasyonu olarak tanımlamıştır. Burada kendine özgü görev motivasyonu

kavramı (intrinsic task motivation) ile “ bireyin motivasyon ve tatmin üreten bir işten elde ettiği olumlu tecrübeler” kastedilmiştir. Dört bilişsel öge olarak anlam, yetkinlik, etki ve seçim kavramlarından söz edilmektedir (Ugboro and Obeng, 2000, s.248).

Bowen and Lawler (1992) güçlendirmeyi “örgütün performansı ve performans odaklı ödülleri hakkındaki bilgilerin paylaşılması, çalışanların örgüt performansına katılmalarını olanaklı kılan bilgilerin paylaşılması ve kişilere örgütün yönünü ve performansını etkileyebilecek kararları verme hususunda güç ve inisiyatif sahip olmalarının sağlanması” şeklinde tanımlamıştır (Ugboro and Obeng, 2000, s.249).

Zemke ve Schaaf (1989) güçlendirmeyi “inisiyatif almayı ve hayal gücünü geliştirmeyi cesaretlendiren ve ödüllendiren bir yönetim tarzı” şeklinde tanımlamıştır (Ugboro and Obeng, 2000, s.249).

En çok bahsedilen tanımlardan birini de Conger ve Kanungo (1988) yapmıştır. Güçlendirmeyi “kendi kendine yeterlilik duygusunu tüm örgüt çalışanları düzeyinde arttıran” bir kavram olarak tanımlamıştır ve tanımında inisiyatif almanın ve iş hedeflerini başarma konusunda güçlendirilmiş çalışanların davranışlarındaki sürekliliğin öneminden bahsetmiştir. Bu tanımlar güç ve yetkinin devri şeklindeki yönetim teorisinden elde edilmiştir ki bu teori çalışanlara arzulanan örgüt çıktılarına ulaşmak için gerekli kaynakları kullanma ve olayları kontrol etme hakkını vermektedir (Ugboro and Obeng, 2000, s.249).

Görüldüğü gibi güçlendirme konusunda birçok tanım yapılmıştır. Ancak, personel güçlendirmedeki literatür taraması ile dikkat çeken Linda Honold’un belirttiği gibi “Başarıya ulaşmada, her işletme personel güçlendirmeye ilişkin kendi tanımını, kendince yaratmalıdır” (Doğan, 2006, s.35).

2. 2. 3. Güçlendirmeyi Gerektiren Değişimler

Global rekabetin artması sonucunda teknoloji alanında büyük yenilikler olmuş ve bilgi çağına girilmiştir. Bu nedenle bilgiyi elde etme ve tüm kaynakları verimli kullanma işletmeler için son derece önemli bir hale gelmiştir. Yenilikçilik, müşteri

odaklılığı ve müşteri tatmini kavramları günümüz işletmelerinde titizlikle üzerinde durulan hususlar haline gelmiştir. Tüm bu kavramların uygulanabilmesi işletmelerdeki tüm çalışanların katılımını gerektirmektedir. İstenilen örgüt çıktılarına ulaşmak ve müşterileri tatmin etmek, öncelikle çalışanların tatmin olmalarını ve görev ve sorumluluklarını yerine getirme hususunda istekli olmalarını gerektirmektedir. İşte güçlendirme; personelin sorumluluğunu arttıran, problem çözme yeteneklerini geliştiren ve örgüt hedeflerine ulaşılması için tüm bireylerin motive olmuş bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir yönetim uygulama biçimidir.

Koçel'e göre güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenlerin en önemlileri olarak şunlar söylenebilir (Koçel, 2001, s.339):

-Bilgi işletme teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS (Management Information System-Yönetim Bilgi Sistemleri) uygulamalarındaki gelişmeler, işletmelerde orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkili olmuş ve bir yöneticinin deyimi ile "bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademelerin yerine bilgi teknolojisi geçmiştir".

-Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun ortaya çıkması,

-Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı,

-Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak işletmelerde demokratikleşme eğilimlerinin artması,

-Bilgi ve insan unsurunun en önemli "rekabet avantajı" kaynağı olarak belirmesi: İşletmelerin bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile, envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yükle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısının ortaya çıkmaya başlaması. "Bilgi şirketi" olarak adlandırılabilen bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani "çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır". Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek "entelektüel sermaye" olarak ele alınmaktadır. Bu konuda da, Durcker'ın sözünü ettiği "bilgi ekonomisi" ve "bilgi toplumu" ile yakından ilgilidir. Drucker'ın belirttiği modern

organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeni ile astlık-üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması durumu, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir.

-İşletmelerde hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması,

-Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin meydana gelmesidir.

Görüldüğü gibi, personel güçlendirme uygulamalarının önem kazanmasında, hem bireyler ve yöneticiler, hem işletmeler, hem de onları çevreleyen dış çevredeki hızlı gelişme değişimler etkili olmuştur. Drucker'ın belirttiği modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle, astlık-üstlük yerine meslektaşlık (colleagues) ve takım (team) ilişkilerinin oluşması durumu, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir denilebilir (Micklethwait and Woolridge, 1997, s.154).

2.3. Güçlendirmenin Boyutları

Spreitzer personel güçlendirme kavramını, Thomas ve Velthouse'un (1990) yaptığı boyutlandırmaya benzer bir şekilde "anlam, yetkinlik, otonomi ve etki" kavramlarıyla dört kategoride boyutlandırmıştır (Spreitzer, 1995, s.1443).

2.3.1. Anlam (Meaning)

Anlam; bir bireyin kendi ideal ve standartlarıyla ilişkili olarak değerlendirilmiş, bir iş hedefinin veya amacının değeri olarak tanımlanabilir (Thomas and Velthouse, 1990). Anlam, bir iş rolünün gerekleri ile inançların, değerlerin ve davranışların arasındaki uyumu da kapsamaktadır (Brief and Nord, 1990; Hackman and Oldham, 1980).

2.3.2. Yetkinlik (Competence)

Yetkinlik veya öz yeterlik (self-efficacy); bir bireyin işini icra edebilme hususunda, kendi kapasitesine ve yeteneklerine olan inancı şeklinde tanımlanmaktadır (Gist, 1987). Yetkinlik kavramı; inançlara, kişisel uzmanlığa ve çaba-performans beklentisine paralel bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Bandura, 1989, s.1176).

2.3.3. Otonomi (Self-Determination)

Otonomi, bir bireyin bir işe başlarken veya düzene koyarken kendi seçim inisiyatifini kullanabilme yetisi şeklinde tanımlanmaktadır (Gagne and Deci, 1989, s.334). Bireyin işe başlama veya devam ettirme konusunda özerklik hissetmesi ve iş metotları ve işin gidişatı ile ilgili kendi kendine karar verebilmesidir (Bell and Staw, 1989; Spector, 1986).

2.3.4. Etki (Impact)

Etki, bir bireyin iş yerindeki stratejik, yönetsel ve işletimsel (operational) sonuçlar üzerindeki tesir derecesidir (Ashforth, 1989). Diğer bir deyişle işletme içerisinde meydana gelen önemli sonuçları etkileyebilme gücüdür. Eğer birey, yaptığı işin fark yarattığına inanıyorsa ve işin amacını gerçekleştirdiğini düşünüyorsa etkileme gerçekleşmektedir. Etki, öğrenilmiş çaresizliğin zıt anlamı olarak nitelendirilebilir (Martinko and Gardner, 1982). Etki boyutu sosyo-politik destek ile yakından ilgili bir kavramdır (Spreitzer, 1996). Sosyo-politik destek; açık iletişimi, bireylerin korkusuzca fikirlerini ileri sürmesini ve örgütte sözü geçen kişilere ulaşılmasını sağlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Howard and Foster, 1999, s.9).

2.4. Güçlendirmede Temel Unsurlar

Bir işletmede personel güçlendirme anlayışının örgüt kültürü içine yerleştirilebilmesi ve takımların güçlendirilmesinde bir takım unsurlar vardır. Şimdi bu unsurları aşağıda inceleyeceğiz.

2.4.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Neredeyse bütün TKY literatüründe işçi katılımı konusu TKY programının başarılı olabilmesi için kritik bir unsur olarak tanımlanmıştır. Başarılı TKY uygulamaları işçileri katılım için cesaretlendirmekte ve güçlendirmektedir. Bunu kalite kararlarında onlara da yer vererek ve etkin otoriteyi bireysel kararları almak için çalışanlara vererek başarmaktadır. Ayrıca TKY örgütleri iletişim organizasyonlarına sahiptirler. Bu sistemler, kritik bilgilerin bireyler arasındaki akışını sağlamak ve bireylerin örgütün kalite misyonuna ve hedeflerine katılımlarını desteklemektedir. Böylelikle TKY organizasyonları bireyleri güçlendirerek, müşteri şikayetlerinin çabuk ve etkili bir biçimde çözülmesini sağlamaktadır. Diğer bir deyişle bireylerin problemi tanımlama ve çözme yetenekleri geliştirilmektedir (Ugboro and Obeng, 2000, s.263).

Katılım, kararlarda sorumlu rol oynayacak kişilerin oluşturduğu bir grup yönetim türüdür (Eren, 2001, s.439). Kararlara katılım, çalışanların karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artırılması, personel devir süratinin azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır (Eren, 2001, s.443). Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin, bir yöneticinin onayını almaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir. Bu personel güçlendirmenin temelidir. Katılımın artırılması ile çalışanların motivasyonu ve işlerine karşı olan olumlu tutumları da artmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi programlarından bilinmektedir ki, kalite tüm bireylerin sorumluluğu altındadır. Bir kuruluştaki herkesin katılımı (employee involvement) ile ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi ve kalite gereksinimlerinin karşılanması hedeflenir.

Gorfield 1993'te "Güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışanlar bir ortak gibi tam katılımcı şekilde inisiyatif alabilmekte, takım halinde de bireysel çalışmada olduğu kadar iyi ve stratejik kararlar alabilmektedir" düşüncesini ileri sürmüştür. Bu perspektifte yönetimin görevi arzulanan bir misyon oluşturarak katılımcı bir kültür yaratmak ve özerklik ve esnekliği vurgulayan bir organizasyon yapısı oluşturmaktır. Günümüzde hiyerarşik karar verme mekanizmasının maliyeti oldukça yüksektir. Meydana gelen tüm problemlerin hiyerarşik kademenin üst basamaklarına aktarılması, hızla değişen bir pazara göre kararların çok yavaş verilmesine yol açmaktadır. Artık günümüz şirketleri ön cephedeki elemanlarına kendi kararlarını alma yetkisinin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler (Plunkett and Fournier, 1991, s.174).

Görüldüğü gibi personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır.

2.4.2. Yenilik

Personel güçlendirme anlayışı işletmelerde yenilik çalışmalarını teşvik edici ve cesaretlendirici bir anlayıştır. Çünkü bu anlayışta çalışanlar, yaptıkları işte karar verebilme yetkilerinin olduğunu bilmekte ve yeni fikirler üretmek konusunda kendilerini daha cesur hissetmektedirler. Personel güçlendirme ile baskıcı bir örgüt iklimi yerine fikirlerin rahatlıkla ifade edilebildiği esnek bir örgüt iklimi yaratılır. Böylelikle bireyler, örgüt amaçlarını yerine getirme hususunda daha fazla sorumluluk almakta ve daha yenilikçi veya yaratıcı davranışlar sergilemektedirler. Güçlendirilmiş bireyler risk alan girişimciler haline gelmekte ve yaratıcı ve yenilikçi davranışlarda birbirlerine meydan okumaktadırlar (Quinn and Spreitzer, 1997, s.38).

2.4.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Bilgi şüphesiz güce açılan kapıdır ve personel güçlendirme anlayışında en önemli önceliklerdendir. Bilginin elde edilememesi durumunda çalışanlar yaptıkları işlerin sonuçlarını ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir.

Blanchard, Carlos ve Randolph'e göre, güçlendirilmiş bir çevrede herhangi bir değişikliği gerçekleştirmede bilgi kritik öneme sahiptir (Doğan, 2006, s.50).

Çalışanları ortak hedefe yönlendirmek ve işletme amaçları doğrultusuna hareket ettirmek için bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlara gerekli bilgileri verme, onların yetkilerini ve işbirliği isteklerini geliştirmektedir. İşlerini gerçekleştirmek için gerekli olan tüm bilgileri elde eden çalışma grupları, sorumluluk almaya daha fazla istekli olmakta ve bu güven ortamı onları ileriye götürerek yeni fikirler üretmeleri konusunda onları yönlendirmektedir.

Caudron, yöneticilerin işe ilişkin tüm bilgilerin çalışanlara verilmesi, yeni yeteneklerin geliştirilmesi için onların eğitilmesi, çalışanlar için hedeflerin belirlenmesi ve belirlenen hedeflerin ne ölçüde başarıldığına dair çalışanlara geri besleme (feedback) yapılması gerektiğini ileri sürmüştür (Caudron, 1995).

Kanter, güçlendirilmiş olabilmek için “örgütlerin daha fazla bilgiyi, daha elverişli ve kolay elde edilebilir hale getirerek, tüm düzeydeki bireylere ulaştırılması” gerektiğini savunmuştur (Kanter, 1989, s.5). Kouzes ve Posner “bilgi olmadan, bireylerin sorumluluk alacak veya yaratıcı enerjilerini kullanacak bir hale erişemeyeceklerini” belirtmiştir. Lawler (1992) güçlendirme için iki özel bilgi şeklinin ciddi önem taşıdığından söz etmiştir.

(1) örgütün misyonu hakkındaki bilgi,

(2) Performans hakkındaki bilgi

Örgüt misyonu hakkındaki bilgi güçlendirme için çok önemli bir önceliktir çünkü misyon değer veya amaç duygusu yaratmaya yardımcı olmakta ve bir bireyin örgüt amaç ve misyonuyla örtüşen uygun kararları verme ve etkileme yeteneğini arttırmaktadır (Lawler, 1992).

Performans hakkındaki bilgi de, örgüt çalışanlarının kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri hususunda önemlidir. Çünkü insanlar, gelecekteki performansı destekleyecek ve geliştirecek kararları vermek ve etkilemek için, kendi iş ünitelerinin

ne derece iyi performans gösterdiklerini bilmeye gereksinim duymaktadırlar. Performans hakkındaki bilgi ayrıca bireyin yetkinlik (competence) duygusunu güçlendirmekte ve kişiye organizasyonun değerli bir parçası olduğu inancını vermektedir (Spreitzer, 1995, s.1447).

Block “bilgiyi mümkün olduğunca paylaşın” ifadesini kullanmıştır. Başarılı bir yönetici, işletme başarısının tüm çalışanların sorumluluğu altında olduğunu bilmeli ve her konudaki bilginin tamamını çalışanlarla paylaşmalıdır. Bilgileri paylaşan yönetici, çalışanlara olan güvenini göstermekte ve çalışanlar da yaptıkları işleri kendi işleriymiş gibi görmektedirler. Ayrıca yöneticiler, performans düzeyleri hakkındaki bilgiyi çalışanlarla paylaşmalıdır, çünkü performans bilgisi çalışanların gelecekteki başarılarını arttırıcı bir faktör olmaktadır.

2.4.4. Sorumluluk

Personel güçlendirmenin temel unsurlarından bir diğeri de yetkinin diğeri bir boyutu olarak adlandırılabilir sorumluluktur. Yöneticinin güçlendirmeyi tam anlamıyla gerçekleştirmesi, çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluğun da verilmesine bağlıdır. Sorumluluk kavramı bireylere güven aşulamakta ve böylelikle bireyler işletmenin hayatını sürdürmek için aldıkları her kararda kendi paylarının olduğuna inanmaktadır. İşletmeye yarar sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Görüldüğü gibi personel güçlendirme bireylerlere “yaptıkları işi kendi işleri gibi görme” inancını vermekte ve işletme hedeflerine ulaşmak için bireyler aldıkları sorumlulukla daha verimli hale gelmektedirler. Sorumluluk kavramıyla bireyin işini sahiplene duygusu artmakta, çalışanlar ve yönetim arasındaki güven duygusu da gelişmektedir (Gryna, 2001).

2.4.5. Güvenilirlik

Karşılıklı güven, personel güçlendirme için çok önemli bir unsurdur. Günümüz işletmelerinde yönetime olan güven, çalışanların performansı, işletmeye olan bağlılığı ve örgütsel iklimi belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tyler

ve DeGoey'e göre yöneticiler, ana bilgileri paylaşma veya paylaşmama konusundaki tutumları ile işletmede güvenin oluşturulmasında önemli bir role sahiptirler. İşletme içinde güvenin derecesi, yönetimin felsefesine, örgütsel yapı ve faaliyetlere ve çalışanların beklentileri konusundaki anlaşmaya bağlıdır. Gilbert ve Tang, örgütsel güven ve örgütsel iletişimin durumu ve doğası arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulmuştur. Onlar, resmi fakat daha da önemlisi gayri resmi yoldan örgütsel iletişim kanallarına girmenin örgütsel güveni arttıracığını da iddia etmişlerdir (Doğan, 2006, s.53).

Burada, güven kelimesi ile anlatılmak istenen, çalışanların işletme liderlerine inanmaları, onların doğruluğunu ve dürüstlüğü kabul etmeleri ve işletmedeki yapılan esas faaliyetlerin çalışanların yararına olduğuna inanmalarını sağlamaktır. Mishra ve Morrisey açık iletişim, önemli bilgilerin paylaşımı, hislerin ve duyguların paylaşımı, kararlara katılımın fazla olduğu işletmelerde güvenin daha kolay inşa edildiğini ifade etmişlerdir. Butter, güvenin şu şartlara bağlı olduğunu ileri sürmüştür: farklılıkların kabul görmesi, bilgiye ulaşılabilirlik, yeterlilik, tutarlılık, dürüstlük, haysiyet, açıklık, başkalarına güvenme, vaatlerin yerine getirilmesi ve kabul görme. Yönetici çalışanlara güven aşılmalı ve kendisinin de onlara güvendiğini hissettirmelidir. Önemli görevleri ve yetkileri onlara devrederek, onlara güvendiğini göstermelidir. Güvenilen kişiler daha çok emniyet ve kabul görme hissi duymaktadırlar. Böylece onlar, hata yapma konusunda şüphe duymak yerine, görevlerine daha çok konsantre olmaktadır (Doğan, 2006, s.54).

2.4.6. Yeterlilik

Personel güçlendirmeyi uygulayabilmek için çalışanların yeterli ve yetenekli olmaları gerekmektedir. Yeterlilik, bir çalışanın kendi işini yapmada sahip olduğu beceri düzeyini ifade etmektedir. Kişilerin yeteneklerinin geliştirilmesi için eğitim önemli yere sahiptir. Bowen ve Lawler'a göre bireyler, yaptıkları işlerin gidiş yönüne ne derece uygun olduklarını eğitim sayesinde ilişkilendirmektedir.

Güçlendirilmiş takım ve takım üyeleri, takım çalışmasının gereklerini yerine getirebilmeli, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeli ve sorumluluğunu

üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidirler. Bunların hepsini gerçekleştirmek yeterlilik ve çok sayıda yetenek gerektirmektedir.

Bandura'ya göre yeterlilik algısı;

- İnsanların uygulamak için seçtiği davranışları,
- Çaba sarf etmeleri gereken bir durumda ne kadar çaba gösterdiklerini,
- Başarısızlık ve engellerle karşılaştıklarında ne kadar uzun süre direnç gösterdiklerini,
- Elverişsiz durumlarda ne ölçüde esneklik sergileyebildiklerini,
- Düşünme sistemlerinin kendilerini engelleyici mi yoksa teşvik edici mi olduğunu,
- Çevresel isteklerle mücadele etmeleri gereken durumlarda ne kadar stres ve depresyon yaşadıklarını ve
- Fark edebildikleri başarı düzeylerini etkilemektedir (Ritter, Boone and Rubba, 2001, s.177).

2.4.7. Eğitim ve Geliştirme

Caudron, personel güçlendirme sayesinde, işletmeyi ileriye götürebilmek için gerekli yetkinlik ve kaynaklara sahip olmanın yolunun eğitimden geçtiğini ileri sürmüştür. Eğitim bireyleri işbirliği ve yüksek performans düzeylerine ulaşmaya hazırlamakta ve problemlere daha kolay çözüm bulmayı öğretmektedir (Ginnodo, 1997).

Eğitim işletme için bir maliyet unsuru oluştursa da uzun dönemli düşünüldüğünde, nitelikli işgücü ve yüksek verim sağlanması anlamında iyi bir yatırımdır. Çalışanların yetkin ve yeterli olduğunu anlayabilmek onların güçlü ve

zayıf yönlerini bilmeye bağlıdır. Eğitim bu hususta önemli bir rol oynayarak bireylere problemleri çözmek için gerekli olan kaynaklara nasıl ulaşabileceklerini öğretmektedir. Eğitim ve geliştirme ile desteklenen takım çalışmaları, bireylerin problem çözme etkinliğini arttırmakta ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Gazioğlu ve Tansel, 2002, s.10).

2.4.8. İş Ortamında Esneklik

Çalışma esnekliği, işi her zaman belirlenmiş şekillerde yapmaktansa, değişik yöntemler kullanılarak ve insanlarla iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Çalışanların çalışma hayatının iyileştirilmesi ve kendi kendilerine karar verebilmesi iş ortamındaki esnekliğe bağlıdır. Esnek çalışma ile çalışma ortamı iş yeri gereklerine, işin ve işyerinin ihtiyaçları doğrultusunda, sürekli ve yeniden düzenlenir. Bireyler kendilerini daha az baskı altında hissederek, fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmektedir. Bu durum daha yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır. Bu konuda yönetimin de, çalışanların kendi kararlarını verebileceklerine inanması gerekmektedir.

2.4.9. Takım Çalışması

Literatürde pek çok yazar takımlara sahip olmanın önemine işaret etmektedir. Peters'e göre işletmelerin rekabet gücünü arttırmaları için mümkün olduğu kadar çok takıma sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticiler, personel güçlendirme uygulaması için takımlar oluşturmalı, takımları kullanmalı ve bu takımların üyelerine örgütsel amaçları gerçekleştirmede sorumluluklar vermelidirler.

Takım çalışmasının en çok kullanılan şekillerinden biri proje takımları oluşturmaktır. Matris (proje) organizasyonlarda bu tarz takımlara sıklıkla rastlanmaktadır. Matris organizasyon, tekdüze olmayan ve sürekli değişen mensupları barındıran bir yapıdır. Takımlar bir amaç doğrultusunda birleşirler ve uyumlu bir şekilde çalışma ihtiyacı duyarlar. Etkili takımlar, verilen iş hedeflerini gerçekleştirmek için en fazla gayret ve zaman harcayan takımlardır. Takım üyelerinin hepsi örgütün amacını çok iyi bilmeli ve bu doğrultuda gayret

göstermelidir. Başarılı bir takım olabilmek için, bütün üyelerin herkesin elinden gelen gayreti gösterdiğine inanmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda açık iletişim kurarak birbirlerini anlamaya çalışırlar. Etkili takımlar oluşturan organizasyonlar önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler. Conger ve Kanungo da çalışanların güçlendirilmesi kavramını, kendini yöneten takımlar manasına gelen motivasyonel bir kavram olarak tanımlamıştır (Conger and Konungo, 1988, s.471).

2.5. Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

Personel güçlendirme kavramı motivasyonel bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Conger and Canungo, 1988). Yapılan araştırmalar güçlendirmenin diğer motivasyonel kavramlar olan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

2.5.1. Güçlendirmenin İş Tatmini ile Olan İlişkisi

Başarılı Toplam Kalite Yönetimi programları güçlendirmenin iş tatmini düzeyini arttırdığını göstermektedir. Çünkü örgütün misyonu, değerleri ve yönetim stratejileri ile ilgili olan bilgilere ulaşılabilirliğin daha kolay olması bireyin Toplam Kalite prosesine daha fazla dâhil olmasını sağlamakta ve böylelikle iş tatmini düzeyi artmaktadır (Ugboro and Obeng, 2000, s.254).

Bir başka bulgu, güçlendirmenin sağladığı işçi katılımı, daha düşük organizasyon düzeylerinde iletişim, işin gerekleri ile ilgili bilgilerin sağlanmasındaki elverişlilik, özendirme imkanları, gelişme imkanları ve örgütün değerleri, vizyonu ve stratejileri hakkındaki bilgilerin elverişliliği ile iş tatmini düzeyinin arttığını göstermektedir (Ugboro and Obeng, 2000, s.263).

Örgütün ödül ve tanımlama sistemleri, bir kalite kültürüne adaptasyon, sürekli iyileştirmeye yönelik eğitim ve geliştirme programları güçlendirme kavramının unsurları olarak iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olmaktadır (Ugboro and Obeng, 2000, s.265).

Thomas ve Dunkerly İngiltere’de yaptıkları bir çalışma ortamında güçlendirmenin eksik oluşunun iş tatmininin de azalttığını ileri sürmüşlerdir.

Güçlendirmenin dört boyutundan biri olan anlam, Liden (2000) ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalar sonucunda iş tatmini ile en fazla ilişkili olan boyut olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca onlar diğer güçlendirme boyutlarının da iş tatmini üzerinde pozitif bir etki yarattığını ileri sürmüşlerdir. Yaptıkları çalışma ile, çalışanların örgütü etkileyen kararlara dâhil olduklarını hissetmeleri durumunda tatmin duygusu elde edebileceklerini ileri sürmüşlerdir. Karar almaya daha fazla katılan bireylerin daha üst düzeyde iş tatmini duydukları sonucuna ulaşmışlardır. Onların çalışması ayrıca işleri üzerinde kontrol gücüne ve özerkliğe sahip bireylerin daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir; çünkü bireyler elde edilen başarılarından kendilerine de pay çıkarabilme hissine sahip olmaktadır. Son olarak özsaygı (self-efficacy) hissine sahip yani bir şeyler başarabilme konusunda kendilerine güvenen bireyler, başarısızlık korkusuna sahip bireylerden çok daha fazla tatmin elde etmektedirler (Liden and Sparrowe, 2000, s.410).

Herzberg, Mausner ve Snyderman (1950) bir bireyin işinden tatmin olabilmesi için kendisi için anlamlı olan işin gereklerine bağlı olması ve tanınma fırsatlarının olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Hackman ve Oldham anlamlılığın (job meaningfulness) iş tatmininin kritik bir belirtisi olduğunu ileri sürmüştür. İşini önemli ve değerli olarak algılayan bireyler diğerlerine göre daha fazla tatmin elde etmektedirler (Osborne, 2002, s.45).

Spreitzer’in iki örgüt üzerinde yaptığı çalışmada güçlendirmenin anlam boyutu iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur. Bordin, Bertram ve Casimir iş tatminini güçlendirmenin önemli bir çıktısı olarak ele almıştır. Yaptıkları araştırmaya göre güçlendirmenin anlam boyutu iş tatmini için önemlidir çünkü bireyler ancak anlamlı bir işe bağlı olduklarında tatmin elde edebilmektedirler (Spreitzer, 1997). Spreitzer aynı zamanda güçlendirmenin otonomi boyutunun psikolojik bir ihtiyaç olduğunu ve içsel motivasyon sağladığını ileri sürmüştür. Liden (2000) güçlendirmenin etki boyutu ile ilgili şu ifadeyi kullanmıştır: “Bireyler yaptıkları işin örgüt sonuçlarını etkilediklerine inandıklarında kendilerini işin bir parçası olarak görürler ve bu yüzden daha fazla tatmin elde ederler”. Aynı şekilde işlerinde yetkin

olduklarını hisseden bireyler işlerinde daha fazla tatmin elde etmektedirler (Bordin, Bartram and Casimir, 2007, s.37).

Ugboro ve Obeng güçlendirme ile elde edilen ileri düzeydeki iş tatminin üst yönetimin işini kolaylaştırdığını ve bu sayede çalışanların Toplam Kalite Kültürünün en önemli amaçlarından biri olan müşteri tatmini olgusuna daha sıkı bağlandıklarını ileri sürmüştür (Ugboro and Obeng, 2000, s.247).

Hackman ve Oldham'ın oluşturduğu İş Karakteristik Modeli güçlendirmenin kritik boyutlarının iş tatminini etkilediğini göstermiştir. Kirkman ve Rosen (1999) takım düzeyinde güçlendirmenin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu destekler fikirler ileri sürmüşlerdir. Thomas ve Tymon'un araştırma hastaneleri, elektronik firmaları ve bilgisayar hizmetleri firmaları üzerinde yaptığı deneysel çalışmada güçlendirmenin boyutlarından olan anlam, otonomi ve etki genel iş tatmininin önemli belirtileridir. Yetkinlik onların çalışmasında iş tatmini ile ilişkili bulunmamıştır (Carless, 2004, s.410).

2.5.2. Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti ile Olan İlişkisi

Güçlendirme, işten ayrılmayı ve işten ayrılma niyetini azaltan bir yönetim tarzı olarak bilinmektedir (Godin, 2000). Güçlendirme kavramının her bir boyutu işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilir. Meyer ve Smith (2003)'e göre örgütler, güçlendirmenin unsurlarından olan ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların bağlılığını arttırıp, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilmektedir.

Örneğin güçlendirmenin eğitim boyutu çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Şöyle ki, eğitim programlarına katılan çalışanlar, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşünerek güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Bu eğitim fırsatı örgüt içinde statü veya ekonomik açıdan avantaj sağlamasına karşılık, örgüt dışında kullanılma olasılığı bulunmayan, diğer bir ifadeyle “örgüte özgü, spesifik” bir beceri kazandırmaya yönelik olarak algılandığında ise devamlılık bağlılığının gelişmesine yol açmaktadır. Son olarak, yapılan eğitim harcamalarının

veya kazanmış oldukları yeni bilgi ve becerilerin değerinin farkında olan çalışanlar, en azından bunların karşılıklarını ödeyebilecekleri kadar bir süre, örgütte kalma yükümlülüğü hissetmektedirler (Sabuncuoğlu, 2007, s.623).

Birey güçlendirildiğinde, yapmış olduğu işi bütünün bir parçası olarak algılamakta, şirketin amacına ulaşmasında kendisine de ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmaktadır. Kişinin çalıştığı şirkete karşı aidiyet duygusu kazanmasını sağlayacak olumlu geribildirim işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Güçlendirmenin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar büyüme ve gelişme imkanı bulmaktadırlar. Bireyler kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istememektedirler (Love, 1998). Üst yönetimin çalışanları güçlendirdiğinde bireyler daha fazla tatmin olmuş davranışlar sergilemekte ve örgütlerinden kalma eğilimi göstermektedirler (Huselid and Day, 1991).

Güçlendirilerek tatmin olmuş bireyler, görevlerini yerine getirmek için gerekli olan her türlü desteği elde etmekte, kaynakları harekete geçirebilmekte ve işinde devam etmeye yönelik arzusu artmaktadır (Kouzes and Posner, 1995). Personel güçlendirme katılımcı yönetim ve diğer insan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmaya yardım etmektedir (Eby, Freeman, Rush and Lance, 1999).

Laabs (1998) ve Conger ve Kanungo (1988)' nun psikolojik yatırımlar üzerine teoriler adlı çalışmalarından esinlenerek bir çalışma yapan Barlow (1999) "işverenin personeli güçlendirerek ona özel bir ilgi duyması halinde işten ayrılma niyetinin azaltılabileceğini ileri sürmüştür. Barlow'a göre yöneticiler çalışanlara yaptıkları işin amacını göstermelidir. Böylelikle yapılan her iş daha anlamlı olur ve bireyler yaptıkları icraatların işletme başarısında katkısı bulunduğu izlenimine kapılırlar. Yaptığı iş kendisine anlamlı gelen bireyler daha fazla tatmin elde ederler ve örgütte kalmaya meyillidirler. Aynı şekilde Britton ve Stallings'e göre çalışanlara anlamlı ödüller vermek ve katılımlarını sağlamak motive edici olmakta ve onları uzun süreli işçiler haline getirmektedir (Sanderson, 2003, s.16).

3.İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramının Tarihçesi ve Gelişimi

İş tatmininin en önemli araştırmalarından biri Hawthorne araştırmalarıdır. Elton Mayo, 1924-1933 yılları arasında çalışanların verimliliğini ölçmek için bu çalışmayı yürütmüştür. Bu çalışma iş şartlarındaki değişimlerin verimliliği artırdığını göstermiş ve bunu Hawthorne etkisi olarak adlandırmıştır. Daha sonra bu artışın iş şartlarındaki değişimlerden ziyade bireylerin gözlemlendiklerinin farkında olmalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu bulgular bireylerin paradan başka faktörler için de çalıştıklarını göstermiş ve araştırmacılar için ışık tutmuştur.

Diğer bir görüş, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi adı verilen motivasyon teorisinin, iş tatmini teorileri için temel teşkil ettiği şeklindedir. Bu teori bireylerin beş ihtiyacını tatmin etmeye çalıştıklarını ileri sürmektedir. Bu ihtiyaçlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ve aidiyet ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak sınıflandırılmıştır. Bu model yakın zamandaki araştırmacıların iş tatmini modelleri oluşturmasında temel teşkil etmiştir.

Edwin A.Locke'nin Etki Teorisi (Affect Theory) iş tatmini modellerinden en bilinenlerindedir. Bu model iş tatminin, bireyin işi ile ilgili istedikleri ile elde ettikleri arasındaki farktan oluştuğunu ileri sürmüştür. Ayrıca bireye verilen özerkliğin ve bireyin beklentilerinin karşılanması iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir.

Bir başka bilinen teori Kalıtsal Teori (Dispositional Theory) dir. Bu teori bireylerin doğuştan gelen bazı eğilimlere sahip olduklarını ve bunun iş tatminini etkilediğini ileri sürmüştür.

Çok bilinen başka bir model Herzberg'in çift faktör teorisidir. Bu teoriye göre tatmin veya tatminsizlik sırasıyla motivasyon ve hijyen faktörlerine bağlı olmaktadır. Motivasyonel faktörler; başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması gibi içten gelen

faktörlerdir. Bu faktörlerin gerçekleşmesi durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artmaktadır. Hijyen faktörler ise; işletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, organizasyondaki alt-üst ilişkisi gibi işin çevresi ile ilişkili olan faktörlerdir. Herzberg'e göre bu faktörlerin sağlanması iş tatminin gerçekleşmesi için önemli nitelik arz etmektedir.

Hackman ve Oldham'ın İş Karakteristikleri Modeli geniş bir uygulama alanı bulan başka bir iş tatmini modelidir. Araştırmacılar modellerini oluştururken çok önem verdikleri içsel iş motivasyonu üzerinde durmuşlardır. Onlara göre yüksek içsel motivasyona sahip kişilerin duyguları, işlerini ne kadar iyi yaptıklarına bağlıdır. Yüksek iş başarımı, bireyi sürekli iyi iş yapmaya teşvik eden bir unsurdur. Bu model araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri; beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur. Modele göre söz konusu özellikler bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş doyumunu ve güdülenmesinde önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Kaşlı, 2007, s.161).

3.2. İş Tatmini Kavramının Anlamı ve Önemi

Global pazarda rekabet edebilmek günümüz işletme çalışanlarının tam kapasite ile verimli bir şekilde çalışmalarını gerektirmektedir. Diğer firmalarla rekabet edebilmek ve müşterilerin talep ettikleri özelliklerde mamul ve hizmet sağlayarak kar edebilmek tüm firmalar için önem arz etmektedir. Örgüt üyelerinin her biri işletmenin nihai amacına ulaşmak için önemli rol oynamaktadırlar. Bu yüzden her bir bireyin yaptığı işi en iyi şekilde gerçekleştirmek için çaba harcaması gerekmektedir. Bireyin kendi işine olan tutumları işini nasıl gerçekleştireceğine kılavuzluk etmektedir. İşe duyulan pozitif duygusal tutumlar olarak tanımlanabilen iş tatmini, bireyin motivasyonunu arttırmakta ve işiyle özdeşleşmesini sağlamaktadır. Bu açıdan işletme hedeflerine ulaşmak, her bir bireyin kendi işiyle ilgili beklentilerini gerçekleştirerek tatmin olmasını gerektirmektedir (Kaarna, 2007, s.11).

3.2.1. İş Tatmini Kavramının Çeşitli Tanımları

İş tatmini kavramını çeşitli araştırmacılar değişik yönleriyle ele alarak tanımlamaya çalışmıştır:

İş tatmini kişinin mesleki değerlerinin karşılığını veren ve mesleki takdirden kaynaklanan pozitif duygusal bir tutumdur (Moorhead and Griffin, 1996, s.126).

Diğer bir tanım “iş başarımlarının verdiği hoş duygudur” şeklindedir (Locke and Henne, 1986, s.21).

Locke (1969) iş tatminini “bir bireyin işini başararak sonuçlanan ve kişiye haz veren duygusal bir durumdur” şeklinde tanımlamıştır (Schwepker, 20001, s.41).

Peter ve Steers (1973) iş tatminini “karşılanmış çalışan beklentilerinin kümülatif değeri olarak” nitelendirmiştir (Hwang and Kuo, 2006, s.255).

Reilly, Chatman and Caldwell (1991) iş tatminini “bir bireyin iş tecrübelerinden veya örgüte olan uyumundan kaynaklanan hoş giden bir tutum veya haz veren duygusal bir durum” olarak ifade etmişlerdir (Ugboro and Obeng, s.254).

Spector iş tatminini bireysel ve örgütsel mutluluk getiren davranışlarla açıklamıştır. Spector’a göre iş tatminini “bireylerin kendi işleri ve işlerinin farklı boyutları hakkında nasıl hissettikleridir” (Osborne, 2002, s.44).

Porter, Lawler ve Hackman iş tatminini “bireyin almayı beklediği sonuçların miktarı ile aldığı sonuçların miktarı arasındaki farka göre belirlenen iş tutumu” şeklinde tanımlamıştır (Osborne, 2002, s.46).

Carless’e göre iş tatmini, kişinin işine karşı verdiği duygusal bir cevap mahiyetindedir (Carless, 2004, s.407).

İş tatmini, bir bireyin beklentileri ile işin sağlayacağı ödüllerin örtüşme derecesidir (Mahoney, 1979, s.229).

Genel olarak iş tatmini, iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini bireyin normlar, değerler ve beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider and Snyder, 1975, s.318). Birey işinden gerekli tatmini elde ediyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır.

3.2.2. İş Tatmini Kavramının Önemi

İnsanlar yaşam süreçlerinin büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla yaptıkları işlerden tatmin olmayan bireyler hayatının diğer faaliyetlerinde de bu durumun etkisinde kalmaktadırlar. İş tatmini bireylerin hayata olan psikolojik uyumunu sağlamaktadır. Tatminsiz bireyler de yoğun stres altında kalarak başta sağlıkları olmak üzere diğer birçok yaşam faaliyetlerini etkilemektedirler.

İş tatminin hayatımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler çalışanların iş tatminine üç açıdan bakmaktadırlar. İlki; tatmin olmayan işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın yollarını arar. Bu da işletmenin yüksek kapasitede çalışmasını olumsuz yönde etkilemekte ve verim kaybına neden olmaktadır. İkinci olarak; işinden tatmin olan bireyler daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşamaktadırlar. Bu da işletmenin ömrü için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Üçüncüsü; tatmin olan bireyler olumlu tutumlarını hem çalışma ortamlarında ve sosyal yaşamlarında, hem de aile çevrelerinde sürdürürler. Böylelikle hayata daha dinamik ve iyimser bakmaktadırlar.

İşte tatmin olmanın önemi ile ilgili görüşler aşağıdaki gibidir (Lavkan, 1973, s.65) :

1. İnsanlar genellikle, bireyler tarafından kabul edilmeyi istemektedirler.
2. İşinden dolayı tatmin olamayan bireyler psikolojik olgunluğa erişememektedirler.
3. İşinden tatmin olamayanlar hayal kırıklığına uğramakta ve mutsuz olmaktadır.

4. İş, insan hayatının odak noktasını oluşturmaktadır.
5. İşte çalışmayanlar zihnen zayıf kalabilmektedir.
6. İş ve sosyal yaşam birbirinden ayrılmaz parçalardır. Yaratıcı bir işte çalışmayan bireyler yaşamaktan da zevk alamamaktadırlar.
7. İşten dolayı tatminsizlik işten soğuma ve moral düşüklüğüne neden olmaktadır. Bu durum verimliliğin azaltmakta, hastalıklı bir toplumun meydana geliş nedenlerini hazırlamaktadır.

Çalışma hayatında, yöneticilerin iş tatminine gerekli önemi vermedikleri gözlemlenmektedir. Oysaki yapılan araştırmalar sonucunda işten çıkma, işe geç gelme ve devamsızlık gösterme gibi, her işletme için büyük zararlar doğuran davranışların düşük iş tatmini sonucu ortaya çıktığı savunulmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin iş tatmin seviyesini önemsemeleri gerekmektedir. İş tatmini araştırmalarının işletmelere; çalışanların problemlerinin tespiti, örgütlerdeki potansiyel sorunları ortaya çıkarması, yönetim ile çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişimin geliştirilmesi, devamsızlık ve işten ayrılmaların gerçek sebeplerini açıklaması, değişimin planlanması ve yönetim gibi konulara ışık tutması açısından da büyük örgütsel yararlar sağladığı göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

3.3. İş Tatminini Oluşturan Faktörler

İş tatmini motivasyonel bir kavram olarak çeşitli faktörlerin bileşiminden meydana gelmektedir. Bu faktörlerden bazıları aşağıda ele alınacaktır.

3.3.1. İşin Kendisi

Çalışanların yaptıkları işten gurur duyması gerekmektedir. İşte gurur duymanın göstergesi, çalışanın üretim faaliyetleri sonucunda insanların isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap veren bir ürün yaratmış olmanın verdiği hazdır. Ancak işini seven bireyler ürettiği üründen gurur duymakta ve doyum sağlamaktadır. Yaptıkları işi

anlamli ve değerli bulan bireyler diğer bireylerden daha fazla tatmin olmaktadır. Ayrıca, bireyler işlerinin düzenlenmesinde ve kontrolünde söz sahibi olduklarında kendilerini daha tatmin olmuş hissetmektedirler.

Bireyin kendi işini nasıl gördüğü hususu onun tatmin derecesini belirleyici olmaktadır. Burada rol belirsizliği (Role Ambiguity) ve rol çatışması (Role Conflict) adlı iki kavramdan söz edilebilir. Rol belirsizliği, bireyin işini icra edebilmesi için gerek duyduğu bilgilerin yetersiz olmasından kaynaklanan bir belirsizlik durumudur. Birey işi üzerinde ne kadar otoriteye sahip olduğunu ve planlanmış bir hedefin var olup olmadığını bilememektedir. İşteki rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi olmaktadır (Brashear, White and Chelariu, 2002, s.973).

Rol çatışması kavramı, bireyin birisine uyduğunda diğerine uyması imkansız ya da çok zor olan iki veya daha fazla gereklilik karşısındaki durumunu ifade eder. Role çatışması da iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahiptir (Babin and Boles, 1998).

Ayrıca bir iş gören farklı faaliyetlerde bulunuyorsa, iş o denli az sıkıcı olmaktadır. En sıkıcı işler, her gün defalarca aynı faaliyetlerin tekrarlanmasını gerektiren işlerdir. İşin gerektirdiği faaliyetlerin bireyin farklı yeteneklerini kullanmaya yönelik olması, iş görende daha fazla yararlı iş yaptığı hissini uyandıracaktır. Bu yüzden farklılık gerektiren işler daha fazla tatmin sağlamaktadır.

Hackman ve Oldham yaptıkları çalışmalarda “otonomi, görev kimliği, görevin önemi, beceri çeşitliliği, görev geri bildirimini” şeklinde sıraladıkları iş özelliklerinin çalışanların psikolojik durumlarını üç açıdan etkilediklerini ifade etmişlerdir. Bunlar, bireyin işini anlamli bulması, işin sonuçları hakkında sorumluluk duygusu geliştirmesi ve işin sonuçlarını bilmesi gibi durumlardır. Bu şekilde bir iş algısının iş tatminiyle yakın bir ilişkisi bulunmaktadır (Reitz, 1987, s.216).

3.3.2. Terfi Olanakları

Terfi olanakları iş tatminini ücretlere göre daha fazla etkileyebilmektedir. Bireyler genellikle yaptıkları işlerde başarılı olmayı ve bir üst göreve terfi etmeyi

istemektedirler. Terfi, bireyin eline geçen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü de olumlu yönde etkilemektedir.

Terfi, insanı çalışma hususunda motive edici en önemli unsur olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer bireyler işe yeni girdiklerinde ilerleme fırsatlarının bulunmadıklarını hissedersen işe karşı olumsuz tavır takınabilmektedirler. 1960 yılında Patchen'in yaptığı bir araştırma yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışanların terfi edilememesi nedeniyle iş tatminlerinin düştüğünü ve devamsızlık oranlarının yükseldiğini ortaya çıkarmıştır (Feldman and Arnold, 1983, s.195).

3.3.3. Ücret

Ücret, bireyin organizasyondaki emeğinin karşılığında aldığı en temel ödüldür. Bireyler aldıkları ücrete paradan başka anlamlar da yükleyebilmektedir. Çalışanlar ücreti yöneticilerin kendilerine karşı olan kanaatlerinin bir sembolü olarak görmektedirler. İşin karşılığında alınan ücretin, bireyin maddi ve manevi olarak tatmin edilmesi açısından yapılan işle eşdeğer ve dengeli olması gerekmektedir.

Bireyin tatmin düzeyini ücret iki şekilde etkiler. Birincisi ücret artışıdır; düşük olması durumunda bireyde tatminsizlik meydana getirmektedir. Diğer husus da örgüt içindeki farklı ücret düzeyleridir. Yöneticiler ücret konusunda eşit ve adil olmalıdırlar. Steers ve Porter yaptıkları araştırmada ücret ve diğer ödüllerin tatmine götürdüğünü vurgulamıştır (Scotter, 2000, s.83).

3.3.4. Çalışma Koşulları

Kişinin çalıştığı işyerini maddi çevresi olarak adlandırabiliriz. Maddi çevrede kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma, gürültü ve havalandırma ile ortaya çıkan ve işin yapılmasını önemli ölçüde aksatan durumlarla karşılaşılabilir. Bu durum bireyin bedensel ve ruhsal durumlarının bozulmasına neden olabilmekte ve işin yapılmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Nitekim Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu Hawthorne Araştırmaları çalışma ortamında yapılan iyileştirmelerin tatmin açısından önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık, hedeflere ulaşmayı ve performansı kolaylaştırarak iş tatmini

üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir. Nitekim çalışanlar, daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler (Ceylan, 1998, s.128).

3.3.5. Yönetim

Yöneticinin çalışana olan tutumu iş tatminini iki şekilde etkilemektedir: İş görene yönelik olma ve kararlara katılıma olanak tanıma. Özellikle yöneticinin personelin işiyle ilgilenmesi, yardım ve destekte bulunması, kişisel sorunlarına ilgi göstermesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Etkili katılımcı bir yönetimin olduğu bir örgüt ikliminde iş tatmin düzeyi yüksek olmaktadır (Ugboro and Obeng, 2000, s.263). Kararlara katılan çalışanlar işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirmekte ve bu sayede iş tatmini düzeyi artmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların işe katılmalarını sağlaması, inisiyatif, yaratıcılık ve yenilik gibi fırsatlar sağladığı için iş niteliklerini de olumlu etkilemektedir.

Örgütsel adalet konusunun da iş tatmini üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Eğer birey yönetimin eşit muamele yapmadığını hissederse tatminsizlik meydana gelir. Eşit olarak muamele gördüklerine ve eşit bir biçimde ödüllendirildiklerine inanan bireyler daha fazla tatmin olurlar ve örgütlerine olan bağlılık düzeyleri daha yüksektir (Deconinck and Stilwell, 2001, s.227).

İş yerindeki etik iklim, iş tatmininde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik iklim; ahlaki bir içeriği olan örgütsel uygulamaların ve prosedürlerin uygulanış biçimidir (Victor and Cullen, 1988, s.101). Yönetim tarafından ahlaki kuralların açıkça belirtildiği ve anlaşıldığı, dürüstlük ve güven gibi etik değerlerin hakim olduğu bir iş çevresinin oluşturulması iş tatmin düzeyini arttırmaktadır (Weeks and Nantel, 1992).

3.3.6. Çalışma Arkadaşları

Her örgütün örgütsel yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler sistemi ve örgütsel işleyişi vardır. Çok az sayıda çalışan bu ilişkiler sistemine dahil olmadan kendi başlarına iş görmektedirler. Bireyler yaptıkları işten sadece ücret ve somut bir başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren bir

birey için uyumlu iş arkadaşlarıyla sosyalleşme de gereklidir. Bu nedenle çalıştığı iş yerinde kendisini destekleyen uyumlu iş arkadaşlarına sahip bireyler daha fazla iş tatmini elde etmektedirler. İş görenler birbirleri ile ne kadar çok iletişime girerlerse o kadar işlerinden memnun kalmaktadırlar.

Arkadaşça ilişkilerin ve ortak çalışma zihniyetinin grup üyelerinin iş tatmini düzeyinde orta derece bir etkisi olduğu bilinmektedir. Çalışma grubu, çalışan için bir destek veya yardım kaynağı olarak da düşünülebilir. Çalışma arkadaşları tarafından kabul görmek bireyin iş tatmininde önemlidir (Luthans, 1995, s.127).

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır (Porter, et al., 1974, s.603). Çalışanların yetiştirilmesi şirketler için çok zor olmakta ve şirketler çalışanları yetiştirmek için para ve zaman harcamaktadır. Bu yüzden işten ayrılma şirketler için önemli bir maliyet unsuru oluşturmaktadır. İşten ayrılma niyeti ile literatürde yapılan çeşitli tanımlamalar şöyledir:

“İşten ayrılma niyeti, bir kişinin örgütü bırakma eğilimidir” (Lyons, 1971).

“İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir” (Tett and Meyer, 1993, s.259).

“İşten ayrılma niyeti iş tatmini gibi motivasyonel bir kavramdır” (Krausz, Koslowsky and Eiser, 1998, s.63).

“İşten ayrılma bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir” (Gaertner, 1999, s.479).

“İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Rusbelt, Farrell, Rogers and Mainous, 1988, s.599).

Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte olan bağlılıkları ve iş tatmini kavramları ile ilgili bulunmuştur. İş tatmini ve örgütsel bağlılık genel olarak işten ayrılma modellerinde ara değişken olarak incelenmiştir (Gaertner, 1999, s.480). İş tatmini ve örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti için öncelikli kavramlardır (Horn and Griffeth, 1995).

Örgütsel bağlılık bireyin bir organizasyona karşı duyduğu sadakat hissidir (Currivan, 1999, s.497). Örgüt için özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla tanımlanan bağlılık, iş çevresine değer katan ve örgüte pozitif etkileri olan bir faktör olarak kabul edilmektedir (Marciori and Henkin, 2004, s.353).

Yapılan birçok araştırma örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile kuvvetli bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrılma niyeti birçok çalışmada örgütsel bağlılığın bir göstergesidir. Kişi eğer örgüt değerlerine bağlıysa ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa örgütten ayrılmayı istememektedir (Porter, et al., 1974, s.604). Örneğin, İsrail’de değişik hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yapılan bir çalışma, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile direkt ve negatif bir ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır (Cohen, 2000, s.407).

Meyer ve Allen (1993); örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde kuvvetli bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Onlara göre bağlılık duygusal, normatif ve zorunlu bağlılık olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Yüksek duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütte kalırlar, çünkü kendileri örgütte kalmayı istemektedirler. Yüksek zorunlu bağlılığa sahip bireyler örgütte kalırlar, çünkü örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı şekilde yüksek normatif bağlılığa sahip bireyler örgütte kalırlar, çünkü öyle yapmaları gerektiğini hissetmektedirler. Buna göre her bir bağlılık boyutu işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahip olabilmektedir (Jaros, 1997, s.320).

İş tatmini literatürü göstermektedir ki; iş tatmini işten ayrılma niyeti ile sıkı bir ilişki içerisindedir. İş tatmini etkili bir şekilde işten ayrılma niyetini tahmin edebilmektedir. Bu yüzden çalışanların iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi, işten ayrılma niyetlerinde belirleyici bir unsur olabilmektedir. Nitekim hemşireler üzerinde yapılan bir başka çalışma ile iş tatmininin ölçümü işten ayrılma niyetinin de belirleyicisi olmuştur (Lu, Lin, Wu, Hsieh and Chang, 2002, s.215).

Tett and Meyer (1993) iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisinin, iş tatmininin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinden daha fazla olduğunu ileri sürmüştür (DcConinck and Stilwell, 2001, s.227).

Yüksek düzeyde tatmin olmuş veya örgüte sıkıca bağlı bireyler işten geri çekilme davranışlarından kaçınırlar ve işte kalmayı sürdürürler (Blau and Boal, 1987). Düşük iş tatmini elde eden bireyler, iş pozisyonlarını değiştirme eğilimindedir (Glover, Mynatt and Schroeder, 2000, s.178).

Hanisch ve Hulin (1991) devamsızlık ve diğer işten geri çekilme davranışlarının iş tatminsizliği, düşük düzeyde örgüt bağlılığı veya işten ayrılma niyeti gibi görülmez tutumları yansıttığını ileri sürmektedir (Sagie, 1998, s.156). Bireyler örgütten ayrılmayı düşündükleri zaman, işine olan davranışlarını değiştirmekte ve dış çevreden gelen alternatif iş olanaklarını aramaya ve değerlendirmeye ihtiyaç duymaktadır (Hwang and Kuo, 2006, s.255).

İşten ayrılmayı düşünen bir bireyin bu durumu davranışlarına yansıtması iş çevresini de olumsuz etkilemekte ve iş gücü kaybına neden olmaktadır. İş gücü kaybı şirketler için yüksek maliyetle sonuçlanmaktadır. Miner (1977) işten ayrılmanın meydana getirdiği maliyetleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Sanderson, 2003, s.46) :

1. Yeniden işe yerleştirmenin ve işçi seçmenin maliyeti,
2. Yeniden eğitim masrafları,
3. Çalışanın tam kapasite ile çalışmadığı işi öğrenme sürecinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti,
4. İşe alışma sürecindeki meydana gelebilecek kırılma, hasar veya kazaların maliyeti,
5. Kişinin işe alışı tam kapasitede çalışıncaya kadar geçen sürede diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri,
6. Yeni işçinin işe alımı ile eski işçinin işten ayrılması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti,

7. Bireyin kendi departmanındaki işleri aksatan negatif davranışlarının maliyeti.

Bu nedenle yöneticilerin işten ayrılma niyetinin sebeplerini araştırmaları ve bireylerle sıkı iletişim içerisinde bulunarak olumsuz etkileri ortadan kaldırmaya çalışmaları gerekmektedir.

4.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler

İşten ayrılma niyetinin doğmasının nedenleri başlıca üç grupta incelenebilir (Kaynak, 1990, s.37):

4.2.1. Genel Ekonomik Etmenler

Makro-ekonomik ve sosyal kaynaklı bu nedenler çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Aşağıda sayılan nedenlerden ötürü işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman işletmeler için mümkün olmamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları işletmeleri aşmaktadır. Bu nedenlerden bazıları;

-Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,

-Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,

-Mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkanlarının artması,

-Özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisidir.

4.2.2. İşletme İçi Etmenler

İşletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde oluşan nedenlerdir. Yönetimin bu sorunların giderilmesinde önemli etkisi olmaktadır. Bu nedenler;

-İşletmenin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması),

-Ulaşım olanakları (servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabilme imkanları),

-İşin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler vb.),

-Olumsuz örgütsel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma koşullarında aşırı katlıklar),

-Ücretlendirme sisteminin bozukluğu (adil ücretlendirme yapılmaması performans değerlendirmenin yapılmamış olması vb.),

Eşit olarak ödüllendirildiklerine inanan bireyler daha fazla tatmin olmakta ve örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır (DeConinck and Stilwell, 2001, s.227). Örgütsel iklimin etik olarak algılandığı örgütlerde bireyler örgütten ayrılmayı daha az düşünmektedirler (Schwepker, 2001, s.42).

-Kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması),

-İş görenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,

-Kötü personel yönetimi uygulanması (ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, gelişme ve ilerleme fırsatının olmayışı),

-İş yerlerinde sosyal hizmetlerinin bulunması veya yetersizliği,

-Üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.) gibi nedenlerdir.

4.2.3. Kişisel Yaşam Şartlarına İlişkin Etmenler

Bireyin kişisel yaşam standartları ile ilgili olan nedenlerdir. Bu nedenlerden bazıları şöyle sıralanabilir:

- Hayat şartlarındaki değişiklikler,
- Başka bir işe duyulan sempati,
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.),
- Yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.),
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için),
- Çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.),
- İşle ilgili olan beklentilerin gerçekleşmemesi.

Karşılanmamış beklentiler birikip çoğaldıkça, iş tatmini azalmakta ve işten ayrılma davranışları artmaktadır (Hwang and Kuo, 2006, s.255).

4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma niyetinin fiilen işi bırakma davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu gösteren birçok çalışma vardır (Schwepker, 2001, s.42). Bu nedenle işverenlerin işten ayrılma davranışının en önemli habercisi olan işten ayrılma niyetini önceden sezmeleri gerekmektedir. St Amour (2000) işten ayrılmanın neden olduğu engellerden kaçınmak için yöneticilerin uygulaması gereken adımları şöyle sıralamıştır (Sanderson, 2003, s.92) :

1. Doğru insanı işe almak için yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilmelidir.

2. Çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir. İlk haftalar uzun süreli bağlılığın kurulması için kritik önem taşımaktadır. Bireylerin başarısı için üyelerin birbirine güvendiği bir iş ortamı oluşturulmalıdır.

3. Büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir. Büyüme olanakları hissedebilen bireyler örgütte kalmaya daha fazla meyilli olmaktadır.

4. Katılım sağlanmalıdır. Üyelerin ilgi ve yeteneklerini iş çevresi ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir.

5. Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Tatmin anketleri çeşitli programların ölçülmesinde kullanılabilir.

6. Ödüllendirmenin uygun ve kişisel olması gerekmektedir. Kişisel bir ödül, genel örgütsel bir ödülde daha anlamlı olabilmektedir.

7. Problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır. Şirketin problemlerinin çözümü için tüm üyeler davet edilmelidir. Problem çözmede paylaşımın olması örgüt bireylerinde örgüte aitlik hissi meydana getirmektedir.

8. Söylenen veya öğütlenen şeylerin uygulanması gerekmektedir. Ortak değerlerin belirlenmesi ve konuşulan şeylerin arkasında durularak icraata geçilmesi gerekmektedir.

5. KALİTE KÜLTÜRÜ

5.1. Kalite Kavramı

Kalite rekabet avantajı sağlamada çok önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Kalite işletme stratejisi ve stratejik planlama konusunda önemle üzerinde durulan bir konu olup işletmenin uzun ömürlü olması açısından önemli bir role sahiptir. Aşağıda kalite ile ilgili değişik tanımlamalara yer verilmiştir.

5.1.1. Kalite Tanımlamaları

Kalite kavramı ile ilgili bir çok farklı tanımla karşılaşmak mümkündür. En genel anlamıyla kalite ortaya konulmuş, önceden belirlenmiş temel ilkeler ışığında oluşturulmuş standartlara uyum olarak tanımlanır. Aşağıda kalite ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar mevcuttur:

Kalite önlemedir: Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturmakta, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katmaktadır.

Kalite, müşterinin tatminidir: Kalite müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçmekte ve ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriye memnun etmektedir (Yamak, 1998, s.86).

Kalite verimliliklidir: İşlerini yerine getirebilmek için gerekli eğitimi alan ve ihtiyacı olan araç-gereç ve talimatları kullanabilen personellerden elde edilmektedir (Emgin, 2006).

Kalite esnekliktir: Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak, bu konuda istekli olmaktır (www.kalder.org.tr).

Kalite etkililiktir: İşleri ilk defasında doğru ve çabuk yapmayı gerektirir (Doğan, Apaydın ve Önen, 2002, s.60).

Kalite bir yatırımdır: Uzun dönemde bir işin ilk defada hatasız olarak yapılması, hatayı sonradan düzeltmekten daha az maliyetli olacağından kalite iyi bir yatırımdır (<http://www.dogakoleji.com/dogaAkademi/dahakaliteli.asp>).

Juran kaliteyi “Kalite kullanıma uygunluktur” şeklinde tanımlamıştır. Crosby “Kalite şartlara uygunluktur” tanımlamasını yapmıştır. Japon Sanayi Standartları Komitesi (JIS) ne göre “Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir”. Ishikawa kalite için “Kalite kontrol uygulamak, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürün geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermek” tanımlamasını yapmıştır (Efil, 2003, s.10).

5.1.2. Kalitenin Boyutları

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Garvin kaliteye ilişkin alternatif bir tanım getirmektedir. Kalitenin çok boyutlu bir unsur olarak tanımlanması ürüne, imalata ve kullanıcıya dayanan kalite tanımlarının harmanlanması ve işletme faaliyetlerinin bu anlayışla koordine edilmesi gerektiğini savunmuştur (Efil, 2003, s.18). Farklı kalite bakış açılarını bir araya getiren yeni kalite tanımı aşağıdaki sekiz ayrı boyutta ifade edilmektedir:

1. Performans: Performans boyutu ürün veya hizmette bulunan birinci derecedeki karakteristiktir (Örneğin televizyonun net, renkli görüntü vermesi gibi).

2. Özellik: Özellik mal veya hizmetin temel fonksiyonlarına ilave olarak taşıdığı ikincil karakteristiktir (Örneğin televizyonun otomatik kanal arama yapabilmesi).

3. Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içindeki performans sürekliliğidir.

4. Uygunluk: Uygunluk ürünün tasarım ve faaliyet karakteristiklerinin önceden belirlenmiş standartlara uygunluğudur.

5. Dayanıklılık: Dayanıklılık bir mal veya hizmetin ekonomik ve teknik olarak ömrünü ifade etmektedir.

6. Servis Kabiliyeti: Kalitenin bu boyutu servis sonrası hizmetin niteliği, mal veya hizmetin onarılma kolaylığı, hizmetin hızı, firmanın müşterinin şikayetine yaklaşım ve çözüm getirme derecesi gibi konuları kapsamaktadır.

7. Estetik: Kalite boyutları arasında en sübjektif niteliğe sahip boyut estetik boyuttur. Kalitenin duylara seslenebilme özelliğidir. Ürünün görünüşü, tadı, yarattığı duygu, kokusu vb. özellikler bu boyutta ifade edilmektedir.

8. Algılanan Kalite: Müşterinin ürün veya hizmete ilişkin imajı, aldığı bilgiler, reklamlar ve firma imajı bu kapsamda yer almaktadır.

5.2. Kültür Kavramı ve Kültürel Değişim Süreci

Kalite kültürünün ne demek olduğunu anlayabilmek için öncelikle örgütsel kültür kavramının ne anlama geldiğinin bilinmesi gerekmektedir. Her örgüt organizasyon için çok önemli değerlerden oluşan ve örgüt kararlarının ve davranışlarının temelini oluşturan bir kültüre sahiptir (Flamholtz, 2001, s.269).

Örgüt kültürü ile literatürde yapılan bazı tanımlamalar şöyledir:

Örgüt kültürü “bir sosyal ünite tarafından paylaşılan bilişsel öğelerdir” (O’Reilly, Chartman and Caldwell, 1991, s.491).

“Paylaşılan değerlerin ve inançların olduğu örgütsel bir yaşam şeklidir (Koberg and Chusmir, 1987, s.397).

“Örgüt kültürü değer ve inanışların paylaşıldığı ve insanların birlikte sosyalleştiği bir olgudur” (Jarratt and O’neill, 2002, s.22).

“Hofstede (1994) kültürü “örgüt üyelerini diğer insanlardan ayıran ortak programlanmış inançlar” şeklinde tanımlamıştır (Gleason, Mathur and I.Mathur, 2000, s.186).

“Örgütsel kültür bireylerin şirket içerisindeki davranışlarını yöneten ortak normlar dizisidir” (Irani, Beskese and Love, 2003, s.2).

Basit bir düzeyde kültür “örgütte işleri gerçekleştirme şeklimiz veya örgütte gerçekleşen hakkındaki düşünce şeklimiz” şeklinde tanımlanmıştır (Williams et al., 1994).

“Kültür; kökünde değerleri, inançları ve varsayımları barındıran ve örgüt üyeleri tarafından benimsenen derin bir yapıyı göstermektedir” (Denison, 2003, s.5).

Kültürü fonksiyonel açıdan ele alan E. B. Taylor’a göre kültür, “bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan bir bütündür (Erdoğan, 1991, s.117).

Görüldüğü gibi kültür, insan ve çevresiyle ilgili olan her şeyi kapsamakta ve insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri, tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlik sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer parçası olarak kabul edilmektedir (Berberoğlu, 1990, s.153).

Denison ve meslektaşları dört farklı kültürel özellikten bahsetmiştir: Misyon, Tutarlılık, Uyum Yeteneği ve Katılım. Başarılı örgütler amaçlara, örgütün yönünü belirleyen hedeflere, stratejik kararlara, örgütün gelecekteki yönünü gösteren bir vizyona ve her şeyden önemlisi varlığının temel amacını gösteren güçlü bir misyona sahiptir. Örgütler tutarlı ve iyi düzenlenmiş bir kültüre sahip olduklarında etkili olabilmektedirler. Tutarlı örgütlerde davranışlar köklü değerlere göre şekillenmekte; liderler ve takipçileri farklı görüşlere sahip olsalar bile uzlaşmaya varabilmektedirler. Böylelikle tutarlılık, bireyler arasında güçlü bir bütünleşme ve uyum meydana getirmektedir. Uyum yeteneğine sahip örgütler, müşteriler ile esnek ilişkilerde bulunan, risk alan, hatalarından bir şeyler öğrenebilen ve değişim yaratmada deneyim sahibi olan örgütlerdir. Sürekli olarak değişebilmekte ve böylelikle müşteriler için değer yaratma konusunda örgütün yeteneklerini geliştirebilmektedirler (Denison, Haaland and Goelzer, 2003, s.2-3).

Örgüt başarısında kültürün önemi büyüktür çünkü insanların farklı davranışlar sergilemeleri, sahip oldukları kültürden kaynaklanmaktadır. Örneğin, sadece iki küçük mağazadan 2500 mağazaya ulaşan Starbucks Coffee Company örgüt başarılarında kendi kültürlerinin önemini vurgulamak için “Bizim çalışanlarımıza muamele ediş biçimimiz, onların müşterilerimize muamele ediş biçimini etkilemekte ve sonuç olarak şirketimizi başarıya götürmektedir” ifadesini kullanmıştır (Flamholtz, 2001, s.269).

Örgütler sosyo-teknik sistemlerdir. Bu nedenle Toplam Kalite yönünde başarılı olmak için sadece teknik sistemin (yani süreçlerin; iş tasarımı, yetki yapısı gibi) düzenlenmesi yetmemektedir. Dolayısıyla Toplam Kaliteye dönüşüm süreci örgüt kültürünün de değiştirilmesini ve bir kalite kültürünün oluşturulmasını gerektirmektedir. Kalite Kültürü “insanı en önemli yatırım olarak görerek, katılımcılığın ve her aşamada sürekli kalitenin hedeflendiği, örgütsel iletişimin hayati önem taşıdığı bir şirket iklimidir” (Pira, 2001, s.210).

Kalite kültürü tamamı ile entegre olmuş, sosyal ve kültürel bir sistemdir. Bu kültürde tüm çalışanlar birbirleriyle rahatça iletişim kurabilmekte ve kaliteyi iyileştirmek için kullanılan araçlar hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bir kalite kültürünün oluşturulması için:

- Paylaşılan bir vizyona ve amaçların belirginleştirilmesine,
- İyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyon ve hedeflerine,
- Tutarlı bir örgüt yapısına,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımına,
- Önemli bireysel sorunlara dikkat edilmesine gerek duyulmaktadır.

Kalite kültürü sürdürülebilirlikle ilgili bir kavramdır. Bir şirket harika bir ürün tasarlayabilir, kusursuzca oluşturabilir, yaratıcı bir şekilde pazarlayabilir ve pazara hızlı bir şekilde ulaştırabilir fakat bunu yıllar sonra da gerçekleştirebilmesi kalite kültürünün bir fonksiyonudur. Harika bir ürün tasarlamak ve onu yaratıcı bir şekilde pazara sunmak yenilikçi bir kültürün belirtisidir. Aynı ürünü kusursuzca üretmek, kurallara bağlılığı ve detaylara dikkati vurgulayan kalite odaklı bir kültür ile başarılmaktadır. Ürünün pazara hızlı dağıtımının sağlanması da ancak kültürel değerlerin sonuç odaklı bir kültürle desteklenmesi ile sağlanabilmektedir. Görüldüğü gibi kültür, şirketlerin rekabetçi avantaj elde etmelerini sağlamaktadır. Çünkü kültür kolayca başkaları tarafından kopya edilememektedir (Miron, Erez and Naveh, 2004, s.179).

Lakhe ve Mohanty'e göre kültürel bir değişimin geçerli olması için aşağıdaki şartların yerine getirilmesi gerekmektedir (Irani, Beskese and Love, 2003, s.3):

- Örgütün politikaları, prosedürleri ve süreçleri kaliteyi vurgulamalıdır.
- Örgütteki herkes kendi iş hedeflerini yerine getirme hususunda kalitenin önemine dair açık bir anlayışa sahip olmalıdır.
- Her düzeydeki çalışanın müşteri istek ve ihtiyaçlarının farkında olması gerekmektedir.
- Organizasyon yapısı sürekli iyileşmeye olanak tanımalıdır.
- İş planlarında iç ve dış müşteri talepleri bütünleştirilmelidir.
- Müşteri odaklı performans ölçümlerinin kullanılması önemlidir.
- Güçlü iletişim bağlarının geliştirilmesi gerekmektedir.
- Müşteri bağlılığı arttırılmalıdır.

- Müşteri odaklı değer ve inanışlar üst yönetim tarafından vurgulanmalıdır. Yönetim örgütteki her bir bireyi müşterilerini daha iyi tatmin edebilecek iş süreçleri geliştirmeleri için güçlendirmelidir (Manley, 1998, s.181).

Bir çok örgüt günümüzün rekabetçi global pazarında hayatta kalabilmek için “başarılı bir Toplam Kalite örgütüne” dönüşmenin gerekliliğini savunmaktadır (Boharis, 1955).

5.3. Kalite Kültürü Geliştirme Süreci

Kalite kültürü geliştirme süreci altı aşamadan oluşmaktadır (Saraph and Sebastian, 1993, s.74):

Birinci aşama: Kalite alanında örgütün tüm rakiplerinin ve özelliklerinin tespiti gerekmektedir. Örgütün öncelikli olarak:

- Somut ürün kalite karakteristikleri,
- Satış sonrası hizmet ve destek faaliyetleri,
- Müşteri ilişkileri,

alanlarında rekabet edip edemeyeceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

İkinci aşama: Rekabetçi ortama ayak uydurmak için gerek duyulan değerlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu değerler arzu edilen değerler olarak: Yönetim değerleri, iş gören değerleri, tedarikçi ile ilgili değerler, müşteri ile ilgili değerler şeklinde sıralanabilir (Efil, 2003, s.137).

Yönetim değerleri;

- Yöneticiler sürekli kalite iyileştirilmesine inanmalıdır.
- Yöneticiler, kaliteyi stratejik bir işletme değişkeni olarak görmelidirler.

-Kalite yöneticiler için merkezi bir örgütsel değer olmalıdır.

-Kalite örgütünde yer alan personelden ziyade, komuta yöneticileri kaliteden nihai olarak sorumludurlar.

İş gören değerleri;

-Her iş gören kendi iş sürecinin çıktısının kalitesinden sorumludur.

-Her iş gören işini ilk seferde ve sürekli olarak doğru yapmak için çabalamak zorundadır.

-Her iş görenin hedefi “sıfır hata” olmalıdır.

-Her iş görene standartların dışında bir durumla karşılaştığında üretimi durdurma yetkisi verilmelidir.

-Kalite iyileştirme sürecinde iş görenlerin katılımı çok önemlidir.

-Sürekli sorun çözme bir norm olarak kabul edilmelidir.

Tedarikçi ile ilgili değerler;

-Tedarikçinin süreci, imalatçının sürecinin uzantısıdır. Bu nedenle imalatçının iç süreci gibi ele alınarak aynı düzeyde önem gösterilmesi ve araştırılması gerekmektedir.

-Tedarikçi ilişkileri karşılıklı güven ve yeterliliğe dayandırılmalıdır.

-Tedarikçinin kalite hedefi “sıfır hata” olmalıdır.

-Tedarikçi, sadece fiyat değil, kalite, imalat yeterliliği ve teslimat gibi diğer faktörlerde ele alınarak birlikte değerlendirilmelidir.

Müşteri ile ilgili değerler;

-Müşteri tatmini örgüt için birinci dereceden öneme sahiptir.

-Pazar araştırması, müşteri hizmetleri ve çalışanlar gibi tüm bilgi kaynaklarıyla iç ve dış müşteri taleplerinin anlaşılması çok önemlidir.

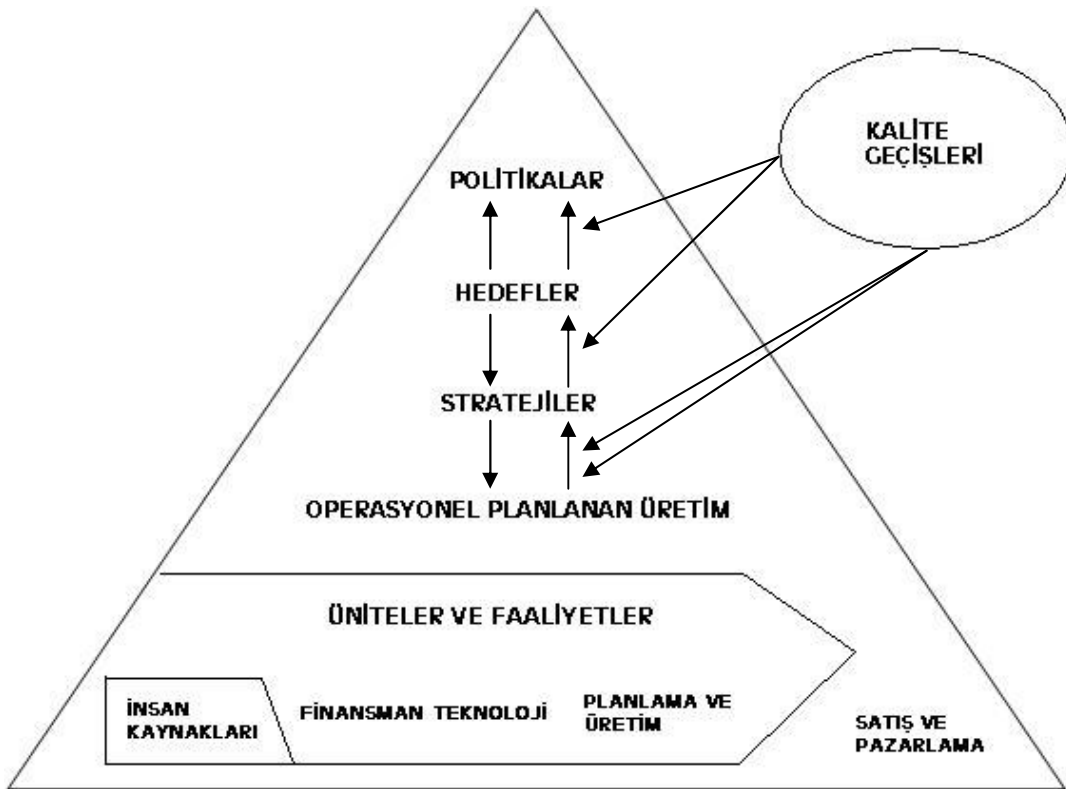
Üçüncü aşama: Bir önceki aşamada belirlenen kalite değerlerini benimsemek zorunda olan grupların tespit edilmesi gerekmektedir. Yukarıda yer alan bazı değerleri örnek vererek bu aşamayı açıklamak mümkündür. Örneğin “yönetimin kalitenin stratejik bir değişken olduğuna inanması” değerine ilişkin hedef grup üst yönetimdir. Benzer şekilde tedarikçilerin sadece fiyat değil, kalite ve imalat yeterliliği gibi değişkenlere bağlı olarak seçilmesine ilişkin değer hedef grubu satın alma faaliyetlerini yürüten gruptur. Dolayısıyla rekabetçi ortamın gerektirdiği değerlerin hangi hedef gruplar tarafından benimsenmesi gerektiği belirlenmektedir.

Dördüncü aşama: Bir önceki aşamada belirlenen grupların sahip olduğu mevcut kalite değerleri ile benimsenmeleri istenen kalite değerleri kıyaslanmalıdır. Böylelikle Kalite Kültürü Açıklık / Boşluk (gap) Analizi yapılmaktadır. Örneğin üst yönetim kaliteyi stratejik bir değişken olarak görmek yerine kalite ile çıktı hedefleri arasında bir uzlaşım (kalite-miktar uzlaşması) gerektiğine inanıyor ise arada bir kültürel boşluk (gap) var demektir. Benzer şekilde çalışanların kaliteden sorumlu olması değerini benimsemesi gerekiyor iken, kalite konusuna kayıtsız kalmaları da bir kültürel açıklığı göstermektedir.

Beşinci aşama: Bir önceki aşamada belirtilen kültürel açıklıkların giderilmesi için formel ve informel mekanizmaların neler olduğu belirlenmektedir. Örneğin üst yönetimin kalitenin stratejik önemini vurgulayan değere sahip olması için kalite konusunda bilinçlendirilmesi ve kalite politika ve amaçlarının belirlenmesine yönelik çalışmalar kültürel açıklıkların kapatılması için kullanılacak mekanizmalardır. Müşteri hizmetleri bölümünün müşteri hizmetinin bir numaralı önceliğe sahip olduğuna ilişkin yeni kalite değerini benimsemesini sağlamak amacıyla duyarlılık eğitim çalışması yapmak mümkündür. Söz konusu formel ve informel mekanizmalar

eğitim, ödüllendirme ve teşvik sistemleri geliştirme, performans değerleme vb. sistemlerinin iyileştirilmesinden oluşmaktadır.

Altıncı aşama: Her hedef grubun kaliteye ilişkin performansının yukarıda sıralanan aşamaları tekrar gözden geçirme ve gerektiğinde yeni hedef grupları belirleme, kültürel açıklık analizi yaparak gerekli düzeltici mekanizmaları yerinde tespit etmek gerekmektedir.



Şekil 5.1. Kalite Kültürü Anlayışı (Efil, 2003, s.138)

Şekil 5.1.'de görüldüğü üzere şirketin politika, hedef ve stratejileri (ve bu doğrultuda yürütülen operasyonel faaliyetler) kalitenin sahip olduğu öneme ilişkin değerlerin organizasyona iletilmesini sağlamaktadır. Böylece kalitenin önceliği, müşterinin önemi, kalite ile işletmenin rekabetçi başarısı vb. arasındaki ilişkiler hakkında organizasyon ölçeğinde bir ortak değerler sistemi benimsenmiş olmaktadır (Efil, 2003, s.138).

6. METODOLOJİ VE UYGULAMA

6.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmamızda kamu ve özel sektör işletmelerinde güçlendirme boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemek üzere 16 adet hipotez kurulmuştur ve hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Kamu işletmelerinde Anlam, iş tatminini etkilemektedir.

H2: Kamu işletmelerinde Yetkinlik, iş tatminini etkilemektedir.

H3: Kamu işletmelerinde Otonomi, iş tatminini etkilemektedir.

H4: Kamu işletmelerinde Etki, iş tatminini etkilemektedir.

H5: Kamu işletmelerinde Anlam, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H6: Kamu işletmelerinde Yetkinlik, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H7: Kamu işletmelerinde Otonomi, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H8: Kamu işletmelerinde Etki, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H9: Özel sektör işletmelerinde Anlam, iş tatminini etkilemektedir.

H10: Özel sektör işletmelerinde Yetkinlik, iş tatminini etkilemektedir.

H11: Özel sektör işletmelerinde Otonomi, iş tatminini etkilemektedir.

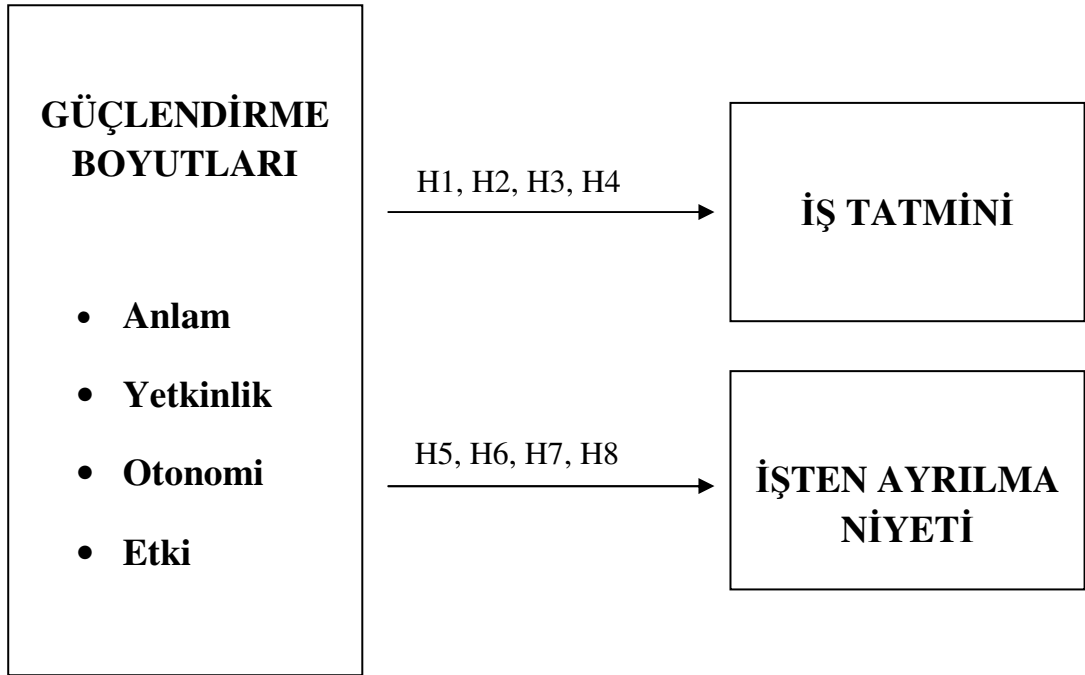
H12: Özel sektör işletmelerinde Etki, iş tatminini etkilemektedir.

H13: Özel sektör işletmelerinde Anlam, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H14: Özel sektör işletmelerinde Yetkinlik, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H15: Özel sektör işletmelerinde Otonomi, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H16: Özel sektör işletmelerinde Etki, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.



Şekil.6.1. Araştırma Hipotezlerinin Modeli

6.2. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.

Anket sorularında Türkçe’den İngilizce’ye çevirmede doğabilecek anlam eksikliğinin ortadan kaldırılması için parantez içerisinde açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

Anket sorularının oluşturulması için literatürde konuyla ilgili en geniş araştırmalardan yararlanılmış ve kaynakların güncel olmasına ve uluslar arası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçeklerin içsel güvenilirliklerinin bulunması amacıyla Cronbach’ın Alfa Güvenilirlik Katsayısı hesaplanmıştır. İlgili katsayılar korelasyon analizi tablosunda gösterilmiştir.

6.3. Kullanılan Ölçekler

6.3.1. Anlam

Güçlendirme ile ilgili literatürde kapsamlı araştırmalar yapan Spreitzer' in (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation" adlı makalesindeki güçlendirmenin ölçümü için kullanılan sorular Türkçe' ye çevrilerek anketimizin anlam ölçeği için kullanılmıştır. Bu sorular: "Yaptığım iş bana çok önemli gelir", "İşle ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir", "Yaptığım iş bana anlamlı gelir" şeklindeki sorulardır. Bu sorular, bireyin yaptığı işe ne derece önem verdiğini ve işini ne ölçüde anlamlı bulduğunu ölçmeye yönelik sorulardır.

6.3.2. Yetkinlik

Spreitzer'in (1995) kullandığı "İşimi yapmam için gerekli olan yeteneklerim hususunda kendimden eminim", İşimi icra etmek için sahip olduğum kapasitem konusunda kendime güvenirim, "İşimi yapmak için gerekli yetenekleri kavramış durumdayım" soruları güçlendirmenin yetkinlik boyutunda ölçek olarak kullanılmıştır. Bu sorularla bireylerin sahip olduğu yetenekler hususunda ne derece kendilerine güvendikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

6.3.3. Otonomi

Spreitzer'in güçlendirmenin ölçülmesi için kullandığı sorular: "İşimi nasıl yapacağıma karar verme hususunda önemli ölçüde otonomiye (bağımsızlık, özerklik) sahibim", "İşimi yapmaya başlarken kendi kendime karar verebilirim", "İşimi yaparken bağımsızlık ve özgürlük konusunda önemli fırsatlara sahibim (işimi gerçekleştirirken önemli ölçüde bağımsızım)" anketimize otonomi ölçeği için adapte edilmiştir. Bu sorularla personelin hür iradesi ile işlerini nasıl gerçekleştirdiklerine karar verip veremedikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

6.3.4. Etki

Güçlendirme boyutunun son boyutu ile ilgili ölçek de Spreitzer'in güçlendirme ölçüm sorularından Türkçe'ye çevrilerek anketimize adapte edilmiştir. Bu sorular: "Departmanımda gerçekleşen olaylar üzerindeki etkim büyüktür", "Departmanımda olan olaylar üzerinde kontrolüm çok fazladır", "Departmanımda olan olaylar üzerinde önemli bir etkiye sahibim". Bu soruların amacı bireylerin kendilerini örgütte ne derece değerli hissettiğinin ve örgütün başarısına olan etkilerinin ne ölçüde farkında olduklarının ölçülmesi ile ilgilidir.

6.3.5. İş Tatmini

İş Tatmini ölçeğinde beş adet soru kullanılmıştır. Bu sorular Schwepker'in (2001) yılında yaptığı çalışmadan ölçeğimize adapte edilmiştir. Sorular şu şekildedir: "İşim tatmin edicidir", "İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum", "Amirim genellikle konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır", "Amirim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur", "Amirim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över".

6.3.6. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti için üç adet soru kullanılmıştır. Bu sorular Camman, Fichman, Jenkins and Klesh (1979)'in "The Organizational Assessment Questionnaire" adlı çalışmasından ölçeğimize adapte edilmiştir. Bu sorular: "Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm", "Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum", "Gelecek yıl bu işi bırakacağım" şeklindedir.

6.3.7. Kalite Kültürü

Kalite Kültürü ölçeğinde on iki adet soru kullanılmıştır. Bu sorulardan bir kısmı Manley'in (1998) Toplam Kalite Kültürünün kültürel boyutlarını anlattığı ve Northern General Hastanesinin toplam kalite el kitabında belirttiği temel prensiplerden Türkçe'ye çevrilerek hazırlanmıştır. Bir kısım kalite kültürü soruları da Detert, Schroeder ve Cudeck'in (2003) okul yönetimleri için önerdikleri Toplam kalite prensiplerinden anketimize adapte edilmiştir (Detert, Schroeder and Cudeck, 2003, s.310). Kalite kültürü için oluşturulan sorular: "Örgüt için kalite tanımlaması yapılmıştır", "Örgüt çalışanları mevcut iş sürecini iyileştirmek ve geliştirmek için güçlendirilmektedir", "Müşterilerini daha iyi tatmin edebilmeleri için çalışanlar güçlendirilmektedir", "Tüm çalışanlar kalitenin sağlanması konusunda sorumluluk sahibidir", "Çalışanlar kalitenin gerçekleştirilmesi için kendilerini sorumlu hissederler", "Sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır", "Sürekli iyileştirme ile ilgili çalışanlar teşvik edilmektedir", "Tüm çalışanlar mevcut durumu daha iyiye götürmek için çaba göstermektedirler", "İşletme için kritik önem taşıyan ve örgüt tarafından paylaşılan bir vizyon mevcuttur", "İşletmenin vizyonu tüm çalışanlar tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir", "Yapılan işlerler ilgili kalite hedefleri üst yönetim tarafından belirlenmiştir" ve "Mevcut kaynaklarla kalite iyileştirilebilmektedir" sorularıdır.

6.4. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen

Hususlar

Zikmund (1997) araştırmalarda kullanılacak anket formunun düzeninin geri dönüş açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına ve firmalardan alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri eklenmiştir.

Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak, cevaplayanın soruları yanıtı bırakması ya da aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Soruların anlaşılır olmasına dikkat edilmiş yabancı kelimelerden oluşan kısımlar parantez içerisinde açıklanarak ne anlatılmak istendiği açıkça belirtilmiştir.

6.5. Verilerin Toplanması Aşaması

Araştırma verilerinin toplanmasına geçilmeden önce, veri toplama yöntemi ve metodunun nasıl olacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak belirlendikten sonra verilerin toplanmasına geçilmiştir.

6.5.1. Araştırma Örnekleme

Araştırma İstanbul'daki büyük kamu kuruluşlarının Genel Müdürlüklerinde, değişik sektörlerde faaliyet gösteren çeşitli özel sektör işletmelerinde ve mobilya sektöründe imalat yapan bir KOBİ işletmesinin Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'ndeki fabrikasında gerçekleştirilmiştir.

6.5.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anketle veri toplama metodu sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneklem kitlesinin büyük bir çoğunluğuna anketlerin yüz yüze görüşülerek dağıtılmasına karar verilmiştir. Bir kısım anket internetten mail yoluyla çalışanlara gönderilmiş ve gönderilen mailde çalışma ile ilgili daha detaylı bilgiler verilerek geri dönüş oranının yüksek olması hedeflenmiştir. Kayseri'de faaliyet gösteren firmanın müdürü ile telefonla görüşülmüş ve belirli miktardaki anketin posta yoluyla şirket fabrikasına dağıtılmak üzere gönderilmesi sağlanmıştır.

6.5.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması aşamasına ilk olarak kamu kuruluşlarında başlanmıştır. Bürokratik engellerle karşılaşabileceğimiz düşüncesiyle kamu kuruluşlarındaki

yetkililerle tanıdıklar vasıtasıyla görüşme ayarlanmıştır. Görüşmelerden sonra kamu kuruluşlarında anketler yüz yüze görüşmeler sonucunda tamamlanmıştır. Özel sektör firmalarının da üst düzey yöneticileriyle görüşülerek anketler çalışanlara dağıtılmış ve geri dönüş için randevu alınmıştır. Geri dönüşün olduğu firmalar telefonla arayarak anketlerin teslim gününü bildirmiştir. Kayseri’de faaliyet gösteren firmanın yöneticisi ile telefonla görüşülmüş ve anketlerin çoğaltılarak posta yoluyla gönderilmesi sağlanmıştır. Doldurulmuş anketler tekrar posta yoluyla geri alınmıştır. Son olarak ağırlıklı olarak bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan kişilere tanıdıklar vasıtasıyla e-mail yoluyla gönderilen anketin web formatlı şekli aynı şekilde e-mail yoluyla temin edilmiştir.

7. ANALİZ VE BULGULAR

7.1. Verilerin Analizi

Çalışmamıza katılan çeşitli kamu ve özel sektör işletmelerinin 516 adet personelinden cevap alınmış olup, bu anketler üzerinden analizler yürütülmüştür.

Verilerin analizinde, SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevapların demografik özellikleri ve frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

7.2. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik

Veriler

Tablo.7.1'de görüldüğü üzere, ankete cevap veren kişilerin %35,5'u kamu işletmelerine, %64,5 ise özel sektör işletmelerine ait çalışanlardır.

Tablo.7.1. Ankete Cevap Verenlerin Ait Olduğu İşletme Türleri

İŞLETME TÜRÜ	SIKLIK	YÜZDE
KAMU İŞLETMELERİ	183	35,5
ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİ	333	64,5
TOPLAM	516	100

Tablo.7.2'de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerden %38,7'si işçi, %46,7'si ofis çalışanı, %12,8'i orta kademe yönetici ve %1,8'i üst kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo.7.2. Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonu

POZİSYON	SIKLIK	YÜZDE
İŞÇİ	199	38,7
OFİS ÇALIŞANI	240	46,7
ORTA KADEME YÖNETİCİ	66	12,8
ÜST DÜZEY YÖNETİCİ	9	1,8

Tablo.7.3’de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerin %24,5’u ilk ve orta okul mezunu, %19,2’si lise mezunu, %49,4’ü üniversite mezunu ve %6,9’u yüksek lisans veya doktora eğitimi almıştır.

Tablo.7.3. Ankete Cevap Veren Kişilerin Eğitim Düzeyleri

EĞİTİM DÜZEYİ	SIKLIK	YÜZDE
İLOKUL/ORTAOKUL MEZUNU	122	24,5
LİSE MEZUNU	95	19,2
ÜNİVERSİTE MEZUNU	245	49,4
LİSANSÜSTÜ/DOKTORA MEZUNU	34	6,9
TOPLAM	496	100

Tablo.7.4’te görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerin yaş ortalaması 29’dur.

Tablo.7.4. Ankete Cevap Veren Kişilerin Yaş Ortalaması

Ankete Cevap Verenlerin	Ortalaması	Standart Sapması
Yaşı	29	6,87

7.3. Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler birlikte ele alınmış güçlendirme boyutlarını, iş tatmini, işten ayrılma niyetini ve kalite kültürünü içeren değişkenler birlikte faktör analizine tabi tutulmuştur. Güçlendirme boyutları ile ilgili değişkenler; Anlam, Yetkinlik, Otonomi ve Etkidir.

Güçlendirmenin her bir faktöründen 3'er tane olmak üzere 12 soru, iş tatmini ile ilgili 5 soru, işten ayrılma niyeti ile ilgili 3 soru ve kalite kültürü ile ilgili 12 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda 7 faktöre ayrılmıştır. Bu yedi faktör, anlam, yetkinlik, otonomi, etki, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve kalite kültürüdür. Faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo.7.5'de görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo.7.5. Faktör Analizleri

SORULAR	BİLEŞENLER						
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3	FAKTÖR 4	FAKTÖR 5	FAKTÖR 6	FAKTÖR 7
İŞ TATMİNİ	1	2	3	4	5	6	7
İşim tatmin edicidir.	,691						
İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum	,649						
Amirim genellikle konular hakkındaki	,791						

fikirlerimizi alır.							
Amirim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.	,809						
Amirim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve bizi över	,709						
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	1	2	3	4	5	6	7
Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.		,800					
Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum		,895					
Gelecek yıl bu işi bırakacağım		,851					
ANLAM	1	2	3	4	5	6	7
Yaptığım iş bana çok önemli gelir			,817				
İşle ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir			,828				
Yaptığım iş bana anlamlı gelir			,699				
YETKİNLİK	1	2	3	4	5	6	7
İşimi yapmak için gerekli olan yeteneklerim hususunda kendimden eminim				,835			
İşimi icra etmek için sahip olduğum kapasitem konusunda kendime güvenirim				,886			
İşimi yapmak için gerekli olan yetenekleri kavramış durumdayım				,787			
OTONOMİ	1	2	3	4	5	6	7
İşimi nasıl yapacağıma karar verme hususunda önemli derecede otonomiye sahibim					,775		
İşimi yapmaya başlarken kendi kendime karar verebilirim					,784		
İşimi yaparken bağımsızlık ve özgürlük konusunda önemli fırsatlara sahibim					,767		
ETKİ	1	2	3	4	5	6	7
Departmanımda gerçekleşen olaylar üzerindeki etkim büyüktür						,844	
Departmanımda olan olaylar üzerinde kontrolüm çok fazladır						,880	
Departmanımda olan olaylar üzerinde önemli bir etkiye sahibim						,868	
KALİTE KÜLTÜRÜ	1	2	3	4	5	6	7
Örgüt için kalite tanımlaması yapılmıştır							,594
Örgüt çalışanları mevcut iş sürecini iyileştirmek ve geliştirmek için güçlendirilmektedir							,698
Müşterilerini daha iyi tatmin							,688

edebilmeleri için çalışanlar güçlendirilmektedir							
Tüm çalışanlar kalitenin sağlanması konusunda sorumluluk sahibidirler							,685
Çalışanlar kalitenin gerçekleştirilmesi için kendilerini sorumlu hissederler							,733
Sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır							,793
Sürekli iyileştirme ile ilgili çalışanlar teşvik edilmektedir							,776
Tüm çalışanlar mevcut durumu daha iyiye götürmek için çaba gösterirler							,716
İşletme için kritik önem taşıyan ve örgüt tarafından paylaşılan bir vizyon mevcuttur							,776
İşletmenin vizyonu tüm çalışanlar tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir							,750
Yapılan işlerle ilgili kalite hedefleri üst yönetim tarafından belirlenmiştir							,752
Mevcut kaynaklarla kalite iyileştirilebilmektedir							,683
TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS: %78							

7.4. Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler kontrol edilmeye önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ile ilgili değişkenler olarak belirlenmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri (Tablo.7.6) analiz edilmiştir.

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir (Kerlinger, 1986). Tablo.7.6'ya bakıldığında alfa değerleri 0,77 ile 0,93 oranları arasında bulunmuş, bu da değişkenlerin içsel tutarlılığına sahip olduklarını göstermektedir. Şöyle ki; Cronbach' a göre 0,70 alfa katsayısı içsel güvenilirlik için yeterli görülmüştür.

Güvenilirlik analizinde her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo.7.6'da ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Tablo.7.6. Güvenilirlik Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α)
İş Tatmini	5	0,85
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,87
Anlam	3	0,80
Yetkinlik	3	0,82
Otonomi	3	0,77
Etki	3	0,92
Kalite Kültürü	12	0,93

Bütün değişkenlere ait alfa değerleri 0,70 değerinin üzerindedir ve bu uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerler içinde olduklarını göstermektedir.

7.5. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 7.7'de modeldeki değişkenlere ait Alfa, Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,77 ile 0,93 arasında hesaplanmış olup bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Bkz. Tablo.7.7).

Tablo 7.7'de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü bire bir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Bu

bağlamda, Tablo.7.7’de ($p < 0.05$ seviyesinde) anlamlı her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo.7.7’deki korelasyon katsayılarına bakılacak olursa, ikili seviyedeki incelenen değişkenlerin bir çoğunun arasında, $p < 0.10$ düzeyine göre anlamlılık seviyesinde korelasyonlar olduğu görülmektedir.

Bu tabloya göre, kalite kültürü ile yetkinlik arasındaki pozitif korelasyon $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. İş tatmini, anlam, otonomi, etki ve kalite kültürünün işten ayrılma niyeti ile aralarındaki ikili seviyedeki negatif korelasyonlar 0,10 düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca güçlendirme boyutları ve kalite kültürünün, iş tatmini ile aralarındaki ikili seviyedeki pozitif korelasyonlar 0,10 düzeyinde anlamlıdır. Ancak, güçlendirmenin boyutlarından olan yetkinlik ile işten ayrılma niyeti ve etki arasında anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır.

Tablo.7.7. Tüm Değişkenlere Ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Alfa (α)	Ortalama	Standart Sapma	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Anlam	Yetkinlik	Otonomi	Etki	Kalite Kültürü
İş Tatmini	0,85	3,6736	,87067	1						
İşten Ayrılma Niyeti	0,87	2,1757	1,14028	-,341(**)	1					
Anlam	0,80	3,8740	,82403	,344(**)	-,242(**)	1				
Yetkinlik	0,82	4,2487	,67626	,146(**)	-0,53	,372(**)	1			
Otonomi	0,77	3,8140	,79144	,201(**)	-,193(**)	,259(**)	,303(**)	1		
Etki	0,92	3,2487	1,03694	,251(**)	-,190(**)	,169(**)	,009	,406(**)	1	
Kalite Kültürü	0,93	3,6786	,79824	,487(**)	-,358(**)	,303(**)	,097(*)	,302(**)	,443(**)	1

*p<0,05

**p<0,01

7.6. Yapısal Model ve Regresyon Analizleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkeninin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 10.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

7.6.1. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo.7.8'de kamu işletmelerinde güçlendirme boyutlarının iş tatminine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablodan da görüldüğü üzere $F=15,719$ olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin oldukça anlamlı olduğunu göstergesidir. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,261 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %26'sını açıklamaktadır. Modele göre anlam boyutu $p < 0,01$ ve etki boyutu $p < 0,05$ düzeylerine göre anlamlıdır.

Tablo.7.8. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Anlam	,421	6,055	,000
Yetkinlik	-,009	-,132	,895
Otonomi	,044	,602	,548
Etki	,160	2,200	,029
F=15,719 Ser. Der.1: 4 Ser. Der.2: 178 R²= ,261 p= ,000(a)			

7.6.2. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo.7.9'a göre modelin anlamlılığını gösteren F değeri 5,112 bulunmuştur ve modelimiz anlamlı bulunmuştur. Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olarak bilinen R² değeri 0,103 olarak hesaplanmıştır. Buna göre işten ayrılma niyetinin modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü %10'unu açıklamaktadır. Anlam ve etki boyutları p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo.7.9. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	P
Anlam	-,207	-2,697	,008
Yetkinlik	,049	,661	,510
Otonomi	-,022	-,275	,784
Etki	-,184	-2,294	,023
F= 5,112 Ser. Der.1: 4 R²= ,103 p= ,001(a) Ser. Der.2: 178			

7.6.3. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 7.10'da modelin anlamlılığını gösteren F değeri 6,335 olarak hesaplanmıştır ve modelimiz anlamlı bulunmuştur. Tanımlayıcılık katsayısı olarak bilinen R² değeri 0,072 olarak bulunmuştur. Buna göre iş tatmininin modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü %7'sini açıklamaktadır. Anlam boyutu modele göre p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo.7.10. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Anlam	,177	2,902	,004
Yetkinlik	,107	1,677	,094
Otonomi	,018	,293	,770
Etki	,072	1,258	,209
F=6,335 Ser. Der. 1: 4 R²=,072 p=,000(a) Ser. Der. 1: 328			

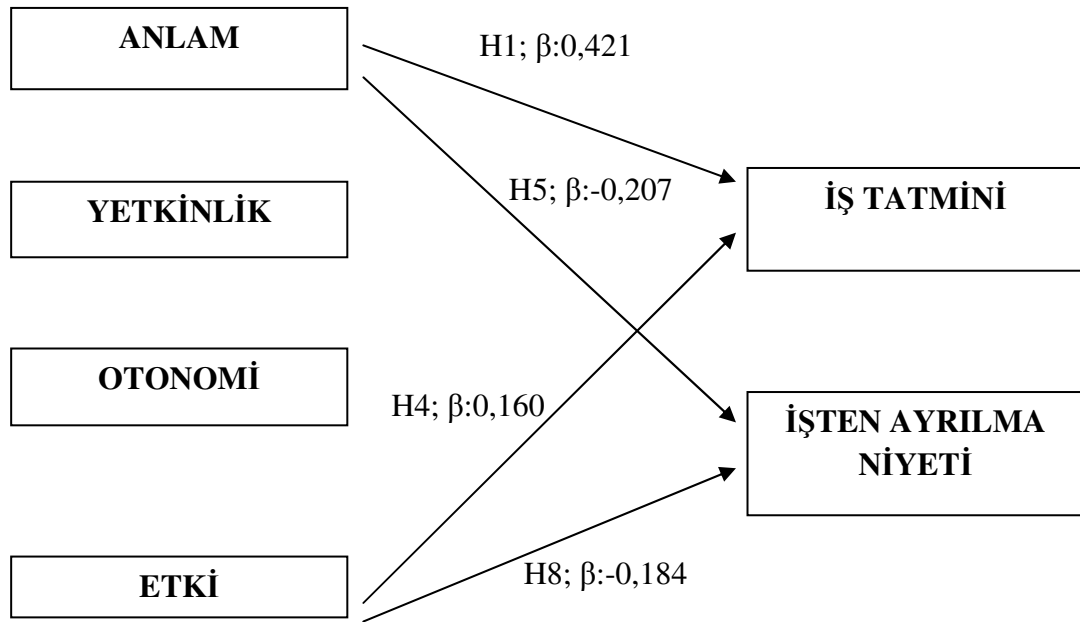
7.6.4. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo.7.11’de modelin anlamlılığını gösteren F değeri 6,878 olarak hesaplanmıştır ve modelimiz anlamlı bulunmuştur. Tanımlayıcılık katsayısı olarak bilinen R² değeri 0,077 bulunmuştur. Buna göre işten ayrılma niyetinin modeldeki tüm bağımsız değişkenler %7’sini açıklamaktadır. Anlam ve otonomi boyutu p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo.7.11. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

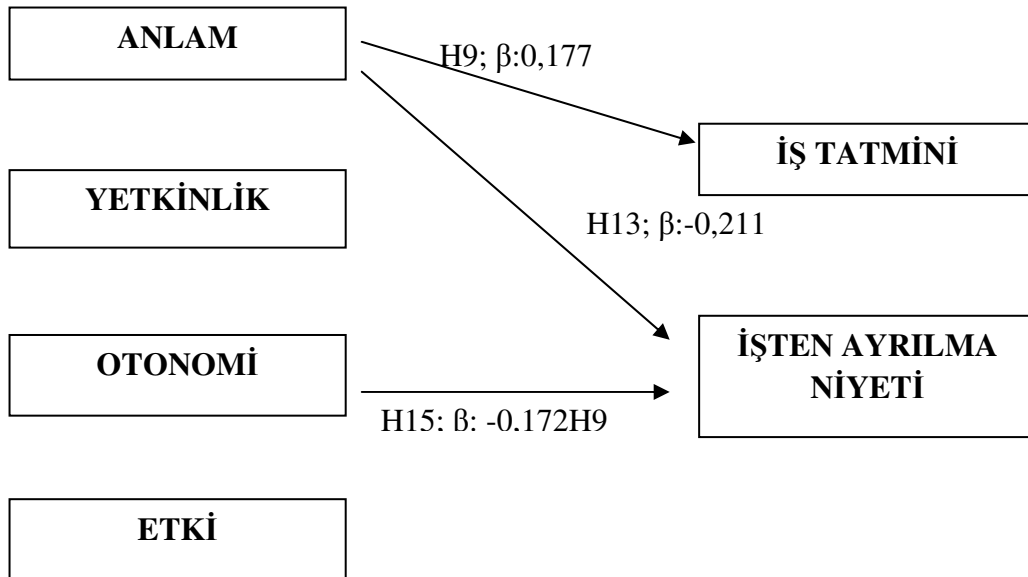
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	P
Anlam	-,211	-3,457	,001
Yetkinlik	,079	1,249	,212
Otonomi	-,172	-2,803	,005
Etki	-,028	-,499	,618
F= 6,878	Ser. Der.1: 4	R²= ,077	p=,000(a)
	Ser. Der.2: 328		

GÜÇLENDİRME BOYUTLARI



Şekil.7.1. Kamu İşletmeleri ile İlgili Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi
(Aralarında ilişki olanlar; 0,05 veya 0,01 düzeyinde anlamlı olanlar)

GÜÇLENDİRME BOYUTLARI



Şekil 7.2. Özel Sektör İşletmeleri ile İlgili Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi

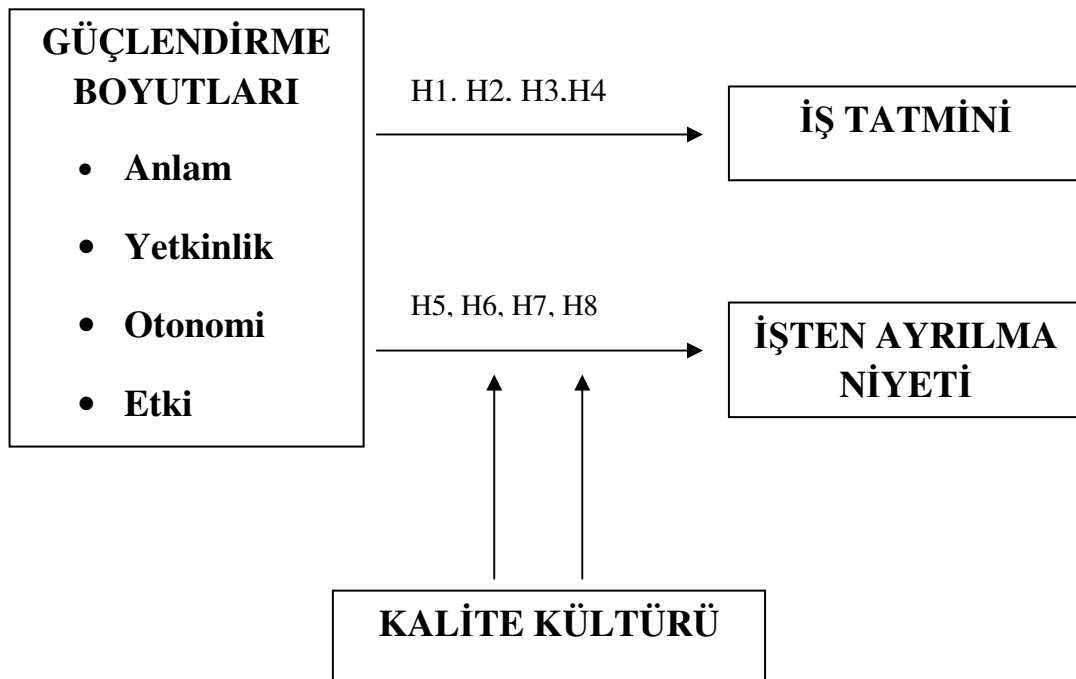
Çizelge.7.1. Araştırma Hipotezlerinin Sonuç Listesi

HİPOTEZLER	RED/KABUL
H1: Kamu işletmelerinde Anlam, iş tatminini etkilemektedir.	KABUL
H2: Kamu işletmelerinde Yetkinlik, iş tatminini etkilemektedir.	RED
H3: Kamu işletmelerinde Otonomi, iş tatminini etkilemektedir.	RED
H4: Kamu işletmelerinde Etki, iş tatminini etkilemektedir.	KABUL
H5: Kamu işletmelerinde Anlam, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	KABUL
H6: Kamu işletmelerinde Yetkinlik, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	RED
H7: Kamu işletmelerinde Otonomi, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	RED
H8: Kamu işletmelerinde Etki, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	KABUL
H9: Özel sektör işletmelerinde Anlam, iş tatminini etkilemektedir.	KABUL
H10: Özel sektör işletmelerinde Yetkinlik, iş tatminini etkilemektedir.	RED
H11: Özel sektör işletmelerinde Otonomi, iş tatminini etkilemektedir.	RED
H12: Özel sektör işletmelerinde Etki, iş tatminini etkilemektedir.	RED
H13: Özel sektör işletmelerinde Anlam, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	KABUL
H14: Özel sektör işletmelerinde Yetkinlik, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	RED
H15: Özel sektör işletmelerinde Otonomi, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	KABUL
H16: Özel sektör işletmelerinde Etki, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	RED

7.7. Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi

7.7.1. Kalite Kültürünün Ara Değişken Etkisi

Bu aşamada kamu ve özel sektör işletmelerinde güçlendirme boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinde kalite kültürünün nasıl bir ara değişken etkisi yaptığı analiz edilmiştir. Her bir sektör için kalite kültürü de dahil edilerek regresyon analizi tekrar yapılmış ve sonuçlar aşağıda sırasıyla verilmiştir.



Şekil.7.3. Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi

7.7.2. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 7.12'ye göre modelin anlamlılığını gösteren F değeri 30,945 olarak hesaplanmıştır ve modelimiz oldukça anlamlı bulunmuştur. Tanımlayıcılık katsayısı olarak bilinen R² değeri 0,466 olarak hesaplanmıştır. Güçlendirmenin anlam boyutu p < 0,01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu boyut, Tablo.7.8'e göre de anlamlı olduğu için kalite kültürünün burada bir ara değişken etkisi bulunmamaktadır. Etki boyutu, Tablo.7.8'de anlamlı düzeyde iken Tablo.7.12'de görüldüğü üzere anlamsız

düzeye gelmiştir. Bu durum kalite kültürünün, etki boyutu ile iş tatmini arasında ara değişken etkisine sahip olduğunun göstergesidir.

Tablo.7.12. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Anlam	,244	3,870	,000
Yetkinlik	,006	,104	,917
Otonomi	,017	,281	,779
Etki	,078	1,239	,217
Kalite Kültürü	,506	8,254	,000
F=30,945	Ser. Der.1: 5	R²=,466	p=,000(a)
	Ser. Der.2: 177		

7.7.3. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo.7.9’da görüldüğü üzere anlam ve etki boyutları $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Tablo.7.13’te kalite kültürünün ara değişken etkisi incelendiğinde anlam ve etki boyutlarının anlamlılığı ortadan kalkmıştır. Bu durum, kalite kültürünün; anlam ve etki boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde ara değişken etkisine sahip olduğunun göstergesidir.

Tablo.7.13. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	P
Anlam	-,080	-1,046	,297
Yetkinlik	-,039	,549	,584
Otonomi	-,003	-,043	,966
Etki	-,125	-1,636	,104
Kalite Kültürü	-,361	-4,826	,000
F= 9,260 Ser. Der.1: 5 Ser. Der.2: 177			
		R²=,207	p=,000(a)

7.7.4. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo.7.14. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Anlam	,150	2,487	,013
Yetkinlik	,081	1,298	,195
Otonomi	-,011	-,174	,862
Etki	,018	,311	,756
Kalite Kültürü	,229	4,054	,000
F= 8,594 Ser. Der.1: 5 Ser. Der.2: 327			
		R²=,116	p=,000(a)

7.7.5. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kalite Kültürünün Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo.7.15'e göre modelin anlamlılığını gösteren F değeri 9,606 olarak hesaplanmıştır. Tanımlayıcılık katsayısı olarak bilinen R^2 değeri 0,128 olarak bulunmuştur. Anlam $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır. Tablo.7.11'de de bu boyut anlamlılık düzeyinde olduğu için kalite kültürü anlam boyutu için bir ara değişken etkisi yapmamıştır. Benzer şekilde Tablo.7.11'de görüldüğü üzere otonomi boyutu $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır. Otonomi boyutu Tablo 7.15'e göre de anlamlı olduğu için burada kalite kültürünün ara değişken etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

Tablo.7.15. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	T	p
Anlam	-,181	-3,030	,003
Yetkinlik	,107	1,717	,087
Otonomi	-,141	-2,352	,019
Etki	,029	,514	,608
Kalite Kültürü	-,244	-4,360	,000
F= 9,606	Ser. Der.1: 5	R²= ,128	p=,000(a)
	Ser. Der.2: 327		

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasının amacı, güçlendirme boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini göstermek ve kalite kültürünün bu etkiler üzerinde meydana getirdiği değişiklikleri ortaya çıkarmaktır.

Bu bölümde araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizler neticesinde elde edilen sonuçlar özetlenmektedir. Ayrıca yöneticiler için öneriler yapılmakta ve araştırmanın kısıtları açıklanmaktadır.

8.1. Araştırmanın Sonuçları

Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar yapılan anket çalışması ile toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Kamu ve özel sektör işletmelerindeki 516 çalışandan anket yoluyla toplanan verilerle araştırmamızdaki ilgili hipotezler test edilmiştir. Ankette uygulanan ölçekler uluslar arası kabul görmüş makalelerden elde edilen ölçeklerdir ve güvenilirlik düzeyleri yüksektir. Bu uygulama ile elde edilen bulgular, kamu ve özel sektör işletmelerinde güçlendirme boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkileri açısından yöneticilere ve uygulamacılara çeşitli öneriler sunmaktadır.

8.2. Kamu ve Özel Sektör İşletmelerinde İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Güçlendirme Boyutlarının Etkileri

Yaptığımız analizlerin sonucunda güçlendirmenin anlam boyutu her iki sektör için iş tatmini ile pozitif ve işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içerisinde bulunmuştur. Anlam, bireyin inanç, değer ve davranışları ile işinin gerekleri arasında bir uyumun olmasıdır. Bu uyum, işin birey için taşıdığı önemdir. İşin gerekleri ile iş görenin inançları ve değerleri birbirine yakınlaştıkça, işin birey için taşıdığı önem de artmaktadır. Diğer bir deyişle yürütülen işin gerekleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin birey için taşıdığı anlamın da göstergesidir (Spreitzer, 1995).

Anlam boyutunun her iki sektör için de iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olması personel güçlendirmenin en önemli boyutlarından biri olduğunun göstergesidir. Bir bireyin işinden tatmin olabilmesi için kendisi için anlamlı olan iş gereklerine bağlı olması gerekmektedir (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1950). Anlamlılık iş tatmininin önemli bir belirtisidir ve işini önemli ve değerli olarak algılayan bireyler diğerlerine göre daha fazla tatmin elde etmektedirler.

Bireylerin iş üzerindeki algıları tatmin olmaları açısından önem kazanmaktadır. İş gereklerini önemli ve anlamlı olarak algılayan bireyler potansiyellerini işe yansıtmak için daha gönüllü olmaktadır. Yaptığı faaliyetlerin kendisi için ve örgütü için anlamlı olduğuna ve değer yarattığına inanan birey işine karşı pozitif tutumlar geliştirmekte ve daha fazla tatmin olmaktadır.

Tablo7.8. ve Tablo 7.10' da görüldüğü üzere anlam boyutu iş tatmini ile direkt ve pozitif bir şekilde etkilidir. Bireyin yaptığı iş faaliyetlerini kişisel olarak anlamlı bulması iş tatmin düzeyini artırıcı etkiye sahiptir. Bu her iki sektör içinde geçerlidir. Çünkü bireyin hangi sektörde çalışırsa çalışsın tatmin olabilmesi için yaptığı işi anlamlı olarak algılaması gerekmektedir. Yaptığı işin değersiz olduğuna inanan bireylerin diğer motive edici faktörlere sahip olsalar bile yeterli düzeyde tatmin olmadıkları yapılan çalışmalarda gözlemlenmiştir. Bireyler işlerini anlamlı bulduklarında kendi enerjisini açığa çıkarmak için mücadele etmekte ve yaratıcı olma konusunda çaba göstermektedir. Bireyin kendi işine olan oryantasyonu işini anlamlı bulmasını gerektirmektedir. Kişi anlamlı bulduğu işle uyum içerisinde olmakta ve yaptığı faaliyetlerin sonucunda daha fazla tatmin elde etmektedir.

Tablo.7.9. ve Tablo.7.11'de görüldüğü üzere anlam boyutu her iki sektör için işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içerisindedir. Bunun anlamı, kişi işini anlamlı buldukça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bu hususun her iki sektör için de geçerli olması beklenen sonuçlardan biridir. Çünkü bireyin hangi sektörde çalışırsa çalışsın işini anlamsız bulması işten ayrılma niyetini artırıcı bir unsur olacaktır. Kendi değerleri ve inançları ile örtüşmeyen iş rollerine sahip bireylerin işten ayrılmaya meyilli olmaları muhtemeldir.

Bireyin işini anlamlı bulması işine bağlılığını arttırmakta ve birey sevdiği işi yapmış olmanın verdiği olumlu tutumlar ile aidiyet duygusuna sahip olmaktadır. Birey yapmış olduğu işin bir anlamı olduğunu düşünmekte ve şirket amaçlarına ulaşmak için kendisine ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmaktadır. Bu durum amaçları başarmak için örgütte kalmaya meyilli olmayla sonuçlanabilmektedir. Bireyleri işlerini anlamlı hissettirecek geri bildirimler yapmak onları uzun süreli işçiler haline getirmektedir (Britton and Stallings, 1986).

Araştırma bulguları güçlendirmenin etki boyutunun kamu sektöründe iş tatmini üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ilişkisi bulunmaktadır. Etki, çalışanların işletme içerisindeki önemli sonuçları etkileyebilme gücüdür (Doğan, 2006). Bireyin yaptığı işin fark yarattığına inanması ve yaptığı işin amacını gerçekleştirdiği düşüncesi etkilemeye meydana getirmektedir. Etki diğer bir deyişle bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir.

Bireyler, yaptıkları iş faaliyetlerinin örgütsel sonuçları etkilediğine inandıklarında kendilerini işin bir parçası olarak görmekte ve böylelikle daha fazla tatmin elde etmektedirler (Liden, 2000). Örgüte katkılarının olmadığına inanan bireyler kendilerini mutsuz hissetmekte ve iş tatmin düzeyleri azalmaktadır.

Tablo.7.8' de görüldüğü üzere bireyin departmanında gerçekleşen olaylar üzerinde etkisi olduğuna inanması iş tatminini artırıcı bir unsurdur. Kendini etkisiz hisseden birey devamlı tedirgin olmakta ve iş tatminsizliği yaşamaktadır.

Bireyin kendi iş faaliyetlerinin örgütsel sonuçlar üzerinde etkisi bulunmadığını hissetmesi kişide örgüte ait olmadığı hissi uyandırmakta ve işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olmaktadır. Tablo.7.9'da görüldüğü üzere etki ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon negatif ve anlamlıdır. Bireyin departmanında gerçekleşen olaylar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu hissetmesi işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olmaktadır.

Bireyler sosyal varlıklardır ve başarı ihtiyacı duymaktadırlar. Bir grupla çalışırken o grubun üyesi olarak başarıya pay sahibi olmak isterler. Dolayısıyla bireylerin örgüt sonuçlarında kendilerinin de payı olduğuna inanmaları örgüt için

gerekli oldukları izlenimini verir ve bireyler örgütte kalmak ve işletme çıkarlarına katkıda sağlamak için çaba gösterirler.

Araştırma bulguları sonucunda otonomi boyutunun kamu işletmelerinde işten ayrılma üzerinde anlamlı bir etkisi gözlemlenmediği halde özel sektör işletmelerinde otonomi boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır. Otonomi başka bir kişiden bağımsız karar verebilme şeklinde özetlenebilir. Otonom kişiler hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir ve işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini serbest hissederler. Kişinin kendi işi üzerinde kontrol gücüne sahip olması ve görevini yerine getirirken kendi başına karar verip tercih hakkını kullanabilmesi güçlendirmenin otonomi boyutu ile gerçekleşir.

Tablo.7.11’de görüldüğü üzere bireyin kendini otonom hissetmesi işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bireyler bilgi sahibi oldukları işte kendi kendilerine karar verebilmeyi isterler. Bir işe başlarken ve devam ettirirken işin nasıl yapılacağına karar verme hususunda inisiyatif sahibi bireyler yaptıkları işi kendi işleri gibi görmekte ve bu nedenle örgüte daha sıkı bağlanmaktadır.

Kişilerin işleriyle ilgili kararları kendilerinin vermesi onları daha fazla sorumluluk sahibi yapmaktadır. Bireyler işletmenin yaşamını devam ettirmek için sorumluluk almakta ve daha fazla performans gayreti içerisinde olmaktadır.

Bireylerin yaptıkları işte vermeleri gereken kararı hiyerarşik düzenin üst kademelerine aktarmak günümüzün hızla değişen pazarında kararların çok yavaş verilmesine neden olmaktadır. Bu yüzden günümüz işletmeleri gereken kararların iş sahipleri tarafından verilmesi gerektiğini düşünmektedir (Plunkett and Fournier, 1991).

Özel sektör çalışanlarının kendilerini daha serbest hissetmek istediği aksi halde işten ayrılmaya yönelik tutumlar sergilediği araştırma bulgularımızın sonuçlarındandır. Bu sonuç özel sektör çalışanlarının işleriyle ilgili hususlarda üstüne veya amirine bağımlı kaldığı ve bu durumdan mutsuz olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bireylerin kendi işleri ile ilgili hususlarda dahi üstlerine danışma gereği duyması bireyin doğru işi doğru zamanında yapamaması şeklinde

sonuçlanabilmektedir. Kişiler her konuda bir üstün onayını belediklerinden iş ile ilgili özgüven eksikliği hissetmektedirler. Bu sonuç kişilerin kendi yeterlilikleri hususunda olumsuz düşünmelerine neden olabilir ve bu nedenle çalışma verimleri düşerek daha isteksiz hale gelebilirler.

Bireyler yaptıkları iş üzerinde kontrol edebilme güçlerinin olmalarını beklemektedir. Güçlendirme olgusunun birçok tanımını kontrol kavramının bazı çeşitlerinden söz etmektedir. Bu çeşitlerden biri iş süreçleri üzerindeki kontroldür (Pfeffer, 1994). Son zamanlardaki araştırmalar kişilerin ancak kendi iş yaşamları üzerinde kontrollerinin olduğunu hissettiklerinde güçlendirmenin varlığından söz edilebileceğini ileri sürmektedir (Spreitzer, 1995, 1996).

Görüldüğü üzere güçlendirme çok boyutlu bir kavramdır ve esasını tek bir konsept ile ele almak doğru değildir. Güçlendirme kavramı bireyin görev motivasyonunu arttıran ve işindeki rolüne uyumunu veya oryantasyonunu sağlayan modern bir yönetim tarzıdır. Motivasyonel bir kavram olan güçlendirmenin bazı boyutları araştırma bulgularımızın sonucunda iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi diğer motivasyonel kavramlarla ilişkili çıkmıştır. Bu ilişki işletmelerin asıl amacı olan müşteri memnuniyetine ulaşılması hususunda ve örgütün uzun ömürlülüğünü sağlayan çalışanın sadakati hususunda büyük önem taşımaktadır.

8.3. Kalite Kültürünün Ara Değişken Etkileri

Güçlendirme kavramının Toplam Kalite Yönetimi kavramının en önemli prensiplerinden biri olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla güçlendirme kavramının Toplam Kalite Kültürünün yerleşik olduğu işletmelerde daha verimli uygulanabilirliğinin olması beklenmektedir. Oluşturduğumuz araştırma modelleri ile kalite kültürünün, güçlendirme boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde nasıl bir ara değişken etkisi yaptığı gözlemlenmeye çalışılmıştır (Bkz.Şekil.7.3).

Kalite kültürünün ara değişken etkisini (mediating effect) görebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine göre, bir ara değişken ilişkisinden bahsedebilmek için bir tanesi ara değişken ve diğer ikisi ana değişken olan üç

değişkenin her biri arasında üç ayrı ilişkinin olması ve ara değişkenin modele dahil edilmesinden sonra ana değişkenler arasındaki ilişkinin azalması ya da tamam ile ortadan kalkması yani gölgelenmesi gerekmektedir.

Analiz sonuçlarına göre kamu işletmelerinde güçlendirmenin etki boyutunun iş tatminine etkisinde kalite kültürünün ara değişken etkisi bulunmaktadır. Tablo.7.8'de görüldüğü üzere etki boyutu $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı iken, Tablo.7.12'de görüldüğü üzere kalite kültürü ara değişkeninin modele dahil edilmesinden sonra anlamlılığını yitirmiştir yani diğer bir deyişle ana değişkenler arasındaki ilişki ortadan kalkmıştır. Bu nedenle etki boyutu ile iş tatmini arasında, kalite kültürünün ara değişken etkisi olduğu söylenebilir.

Benzer şekilde kamu işletmelerinde güçlendirme boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken etkisi gözlemlenmiştir. Tablo.7.9' da görüldüğü üzere anlam ve etki boyutları, anlamlılık düzeyindedirler. Tablo.7.13'te görüldüğü üzere kalite kültürünün ara değişken etkisini gözlemlemek amacıyla regresyon analizi yeniden yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre anlam ve etki boyutlarının anlamlılık düzeylerinde olmadığı gözlemlenmiştir. Diğer bir deyişle ara değişken olarak ele aldığımız kalite kültürünün modelimize dahil edilmesinden sonra ana değişkenler arasındaki ilişki ortadan kalkmıştır. Buna göre kalite kültürünün, anlam ve etki boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde ara değişken etkisi bulunmaktadır.

Tablo.8.1. Kamu İşletmelerinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Etkileri

İLİŞKİ		ARA DEĞİŞKEN
Etki	→ İş Tatmini	Kalite Kültürü
Anlam	→ İşten Ayrılma Niyeti	Kalite Kültürü
Etki	→ İşten Ayrılma Niyeti	Kalite Kültürü

Kamu kuruluşlarında etki boyutu öncelikle kalite kültürünü etkilemekte ve bu sayede iş tatmin düzeyi artmaktadır. Yani etki boyutunun iş tatminini etkilemesi Kalite Kültürü vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Kalite kültürü anlayışında çalışanlar mevcut iş sürecini iyileştirebilmeleri ve müşterilerini daha iyi tatmin edebilmeleri açısından güçlendirilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar kendi iş süreçleri hususunda daha yetkin hale gelirler ve iş faaliyetleri üzerindeki kontrol alanları genişler. Bireyin işletme faaliyetleri üzerinde kontrolünün fazla olduğunu hissetmesi motivasyon kaynağıdır. Bu nedenle bazı firmalarda ayın elemanının seçilmesi, bireyin işletme başarısındaki etkisini arttırmak ve motivasyonunu yükseltmek amacıyla gerçekleştirildiği söylenebilir.

Araştırma sonucumuza göre, bireyin işini anlamlı bulması öncelikle kalite kültürünü etkilemekte ve kalite kültürünün etkisiyle işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Diğer bir deyişle anlam boyutunun işten ayrılma niyeti üzerine olan negatif etkisi Kalite Kültürü vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Aynı şekilde bireyin kendi departmanında gerçekleşen olaylar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna inanması kalite kültürü algısını etkileyerek işten ayrılma niyetinin azalmasına yol açmaktadır. Diğer bir deyişle, etki boyutunun işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi, kalite kültürünün vasıtasıyla gerçekleşmektedir.

Kamu sektöründeki araştırma sonuçlarına göre, personel güçlendirmenin etki boyutu iş tatminini kalite kültürü vasıtasıyla etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanların güçlendirilerek etkin olduklarına inanmaları öncelikle kamu kuruluşlarında kalite kültürünün yerleştirilmesine bağlıdır. Araştırma sonucumuza göre, kalite kültürü

algısına sahip çalışanlar personel güçlendirme ile daha etkin bireyler olduklarına inanmakta ve iş tatmin düzeyleri artmaktadır.

Araştırmamızın sonucunda kalite kültürü özel sektör işletmelerinde herhangi bir ara değişken etkisi göstermemektedir. Bu sonuca göre özel sektör işletmelerinde personel güçlendirme uygulanması için öncelikli bir kalite kültürü algısının örgüte yerleştirilmesine gerek yoktur. Kalite kültürü olmaksızın güçlendirmenin bazı boyutları iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

8.4. Yöneticiler İçin Öneriler

Bilindiği üzere rekabet avantajı elde etmede insan kaynağının önemi büyüktür. Toplam Kalite Yönetimi kültüründe de bu öneme yapılan vurgu sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Araştırmamızda incelediğimiz güçlendirme olgusu da insan kavramının önemini vurgulayan ve Kalite Yönetiminin en önemli prensiplerinden biri olan bir yönetim tarzıdır. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerde üst yönetimin liderliği çok önemli bir husustur. Şüphesiz güçlendirme ile elde edilen iş tatmini üst yönetimin işini kolaylaştırmakta ve böylelikle çalışanlar Toplam Kalite Kültürü'nün en önemli amaçlarından biri olan müşteri tatmini olgusuna daha sıkı bağlanmaktadır. Yöneticilerin bu doğrultuda temel amaçlarından biri, çalışanların güçlendirildiği ve böylelikle tüm çabaların aynı hedefe yönlendirildiği bir örgüt kültürü yaratmak olmalıdır.

Kalite Kültürü'ne göre bir işi "en iyi yapan bilir" deyişinden hareketle, çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarına imkan verilmeli ve yaratıcılıkları ortaya çıkarılmalıdır (Pakdil, 2004, s.173). Bireylerin kendilerini etkili hissedebilmeleri için öncelikle örgüt için önem taşıdıklarına inanmaları gerekmektedir. Eğer üst yönetim sürekli çalışanlara sorumluluk verip onlara kendi işlerini yürütmek hususunda gerekli imkanları vermezlerse bireyler yaratıcılıklarını sergilemekte her zaman arka planda kalabilirler. Bireyin kendi işini yaparken inisiyatif alması kendine olan güvenini artırıcı bir unsurdur. Yöneticilerin sürekli karar alma mekanizmalarını kendi tekellerinde tutmaları işin çalışanların motivasyonunu düşürmektedir. Bireylerin yenilikçi ve yaratıcı olmaları işleri ile ilgili

kararlarda kendilerini özgürce ifade edebilmelerine bağlıdır. Kalite uygulamalarında lider olan Japon kültüründe bireyler kendi iş süreçleri ile ilgili kararları kendileri verirler ve iş süreçlerindeki performans ve kaliteyi arttırmak için gerekli yetkilere sahiptirler (Zhao, 1993). Bireylere iş faaliyetlerini yürütmede özerklik veren otonomi boyutu, iş süreçlerinin daha hızlı işlenmesini sağlamaktadır. Bireyler iş süreçleri hakkında daha fazla kontrol gücü elde ederler ve müşteri şikayetlerinin daha kısa sürede çözülmesine katkıda bulunurlar. Birey kendi iş süreçleri hakkında karar verebildiği ölçüde işi sahiplenmektedir. Yaptığı işi kendi işi gibi gören birey örgüte sadakat duygusuyla bağlanmakta ve örgüt amaçları için örgütte kalmaya meyilli olmaktadır. Dolayısıyla işten ayrılma davranışları azalmaktadır.

İşletmede rekabet yerine işbirliğinin sağlanması güçlendirme olgusu ile gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler güçlendirme uygulayarak, bireylerin kalite ile ilgili problemleri işbirliğinin sağladığı sinerji ile daha çabuk algılamasını ve çözüm için gerekli kaynaklara daha çabuk ulaşmasını sağlamaktadır (McClelland, 1975). Yöneticiler uyguladıkları güçlendirme stratejileri ile çalışanlara zorla kabul ettirilen talimatlar yerine daha esnek bir iş ortamı yaratmayı hedeflemeli ve çalışanları kendi alanlarındaki icraatları hususunda sorumluluk almaları için serbest bırakmalıdırlar. Böylelikle bireyler işlerine daha fazla sahip çıkmakta ve elde ettikleri tatmin ile örgüte daha fazla bağlı kalmaktadırlar.

Dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda faaliyette bulunan işletme yöneticileri zamanlarını çalışanların yaptıkları işlerden emin olma konusu üzerine harcamak yerine, başarılı insanları işletmelerine alarak, onlara güvenerek, müşterilerinin ihtiyaçlarını giderme sorumluluğunu onlara vererek ve çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını destekleyerek yönetim faaliyetlerini sürdürmelidir. Unutulmamalıdır ki personel güçlendirmenin olduğu bir ortamda çalışanlar bir orkestra gibi hareket edeceklerdir. Problemleri hep beraber ve uyumlu bir şekilde çözebilecekler, takım çalışmaları ile beyin fırtınası yapabilecekler, problemleri çözmenin yeni yollarını bularak, hata yapmaktan korkmayacaklardır.

Görüldüğü gibi güçlendirmenin uygulanması yönetimin işini kolaylaştırmakta ve şirket amaçlarına ulaşmada nihai önem taşımaktadır. Yöneticilerin çalışanlar

arasındaki farklılıkları görerek ve güç paylaşımını destekleyerek sonuç odaklı bir güçlendirme stratejisi uygulaması gerekmektedir.

8.5. Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışmamız ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçlarının yanında bazı kısıtlamalara da sahiptir. İlk olarak anket uygulaması ağırlıklı olarak İstanbul Bölgesinde yapılmıştır. Daha homojen bir örneklem kitlesinin seçilmesinin araştırmamızı daha genellenebilir sonuçlara götürmesi muhtemeldir.

Araştırma bulgularının kamu ve özel sektör ayırımında tam bir homojenlik söz konusu değildir. Özel sektörde uygulanan anket sayısı kamu sektörüne nispetle daha fazladır. Bu durum sonuçların kıyaslanmasında güçlükler neden olabilmektedir.

Son olarak bu araştırmada, orta kademe ve üst kademe yöneticilerin ankete cevap verme yüzdesi, genel katılımın düşük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu anketin orta kademe ve üst kademe yöneticilerin daha çok katılımı ile gerçekleştirilmesi, şirket yönetiminin güçlendirme kavramına olan bakış açıları hakkında daha genel bilgileri elde etmemizi sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- ALTIN Sözlük/Golden Dictionary, Haz: N.Arıkan, G.Yenal, G.Taşpınar, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1985
- BANDURA, A., 1989, "Human Agency in Social Cognitive Theory", American Psychologist, Vol.44, No:9, September 1989:1175-1184
- BARNES, B., The Nature of Power, Chicago: University of Illinois Press, 1988
- BERBEROĞLU, G., "Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F dergisi, Eskişehir, 1990
- BIECH, E., TQM for Training "Explaining Employee Empowerment", McGraw-Hill Inc., USA, 1994
- BORDIN C., BARTRAM T., CASIMIR G., "The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees", Management Research News, Vol.30, No.1, 2007, s.37
- BRASHEAR, T.G., LEPKOWSKA-WHITE, E. and CHELARIU, C., "An Empirical Test of Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction Among Polish Retail Salespeople", Journal of Business Research, Vol.56, 2003, 971-978
- Cambridge International Dictionary, Cambridge University Press, 1995, Great Britain
- CAMMAN, C., FICHMAN M., JENKINS D. and KLESH J., (1979), The Organizational Assessment Questionnaire, University of Michigan
- CARLESS, S.A., "Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction", Journal and Business and Psychology, Vol.18, No:4, Summer 2004
- CAUDRON, Shari (1995), "Create an Empowering Environment", Personnel Journal, Vol.74, September: 28-36
- CEYLAN, A., Örgütsel Davranış, GYTE Yayın No.2, Aralık 1998
- COFFEY, R., COOK, C. and HUNSAKER, P., Management and Organizational Behavior, Irwin, 1994
- COHEN, A., "The Relationship Between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models", Human Relations, Vol.53, No.3, Mar2000, 387-417
- COLLIN'S Coubild English Language Dictionary, W Collins Sons & Co.Ltd, 1998, Glasgow

- COLLINS Cobuild Essential Dictionary, The Bank of English, Harper Collins Publishers,1995, s.252
- CONGER, J.A. and KANUNGO, R.N., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, July, 1988
- CONGER, J.A.,”Leadership: The Art of Empowerment, Academy of Management Executive, Vol.3, No:1, 1989
- CURRIVAN, D.B., “The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover”, Human Resource Management Review, Vol.9, No.4, 1999, pages 495-524
- DeCONINCK, J.B. and STILWELL, C.D., “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions”, Journal of Business Research, Vol.57, 2004, 225-231
- DENISON, D.R., “What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars, The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 3 (Jul., 1996), pp. 619-654
- DENISON, D.R., HAALAND, S. and GOELZER, P., “Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?”, Organizational Dynamics, Vol.xxx, No.xxx, pp.xxx-xxx, 2003
- DEPERT, J.R., SCHROEDER, R.G., CUDECK, R., “The measurement of Quality Management Culture in Schools: Development and Validation of the SQMCS”, Journal of Operation Management, Vol.21, 2003, p.307-328
- DİRİK, D. ve ÖZDEMİR, İ., “Kalite Trend(i)’ni Yakalamak”, 9.Ulusal Kalite Kongresi,
(http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=781&tempID=1®ID=2)
- DOĞAN, E., APAYDIN, Ç. ve ÖNEN, Ö., “Eğitim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Politikaları” , Burdur Eğitim Fakültesi
- DOĞAN, Selen(2006), “Personel Güçlendirme: Empowerment”, Kare Yayınları, 2.Basım, Nisan, İstanbul
- EFİL, İ., Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, Alfa Yayınları,5.Baskı, İstanbul, Ocak 2003
- EMGİN, Ö., “Kalite Yönetiminde Bir Model: EFQM (European Foundation for Quality Management) Mükemmellik Modeli”, Mevzuat Dergisi, Yıl:8, Sayı:100, Nisan 2006, <http://www.mevzuatdergisi.com/2006/04a/01.htm>
- ERDOĞAN İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:242, İstanbul, 1991

- EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta yayınları, İstanbul, 2001
- EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- FELDMAN, D.; ARNOLD H., Managing Individual and Group Behavior in Organizations, Mc Graw-Hill International Book Company, Auckland, 1983
- FLAMHOLTZ, E., “Corporate Culture and the Bottom Line”, European Management Journal, Vol.19, No.3, 2001, pp.268-275
- GAERTNER, S., “Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models”, Human Resource Management Review, Vol.9, No:4, 1999, pages 479-493
- GAGNE, M.; DECI, E.L., “Self-Determination Theory and Work Motivation”, Journal of Organizational Behavior, Vol.26, 2005, 331-362
- GAZİOĞLU, S., TANSEL A. “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors” Applied Economics, 2006, 38, June, 1163-1171.
- GLEASON, K.C., MATHUR, L.K. and MATHUR, I., “The Interrelationship Between Culture, Capital Structure, and Performance: Evidence from European Retailers”, Journal of Business Research, Vol.50, 2000, 185-191
- GLOVER, H.D., MYNATT, P.G. and SCHROEDER R.G., “The Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of African-American Male and Female Accountants: An Examination of the Human Capital and Structural Class Theories”, Critical Perspectives on Accounting, Vol.11, 2000, 173-192
- HOWARD, A., The Empowering Leader, 1996, s.1
- HOWARD, L.W.; FOSTER, S.T., “The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality”, Journal of Quality Management, vol.4, No:1, 1999,5-22
- HWANG, I.; KUO, J., “Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination of Public Sector Organizations”, Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol.8, No:2, March 2006, p.254-259
- IMANOV, V.,Empowerment Konulu Seminer, GYTE, 1998
- IRANI, Z., BESKESE, A.; LOVE, P.E.D., “Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organizational Excellence”, Technovation 23 (2003)

- JAROS, S.J., “An Assessment of Meyer and Allen’s (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.51, 1997, 319-337, Article No: VB951553
- JARRATT, D. and O’NEILL, G., “The Effect of Organizational Culture on Business-to-Business Relationship Management Practice and Performance, *Australasian Marketing Journal*, Vo.10, No:3, 2002
- KAARNA, M., *The Importance of Job Satisfaction in Hospital Quality Process*, Master of Public Health, Nordic School of Public Health, 2007
- KANTER, R.M., *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, NewYork, 1977
- KAŞLI, M., “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2) 2007, 159-174
- KAYNAK, T., *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, 2.Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1990
- KOBERG, C.S. and CHUSMIR, L.H., “Organizational Culture Relationships with Creativity and Other Job-Related Variables, *Journal of Business Research*, Vol.15, 1987, 397-409
- KOÇEL, T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 8.Bası, İstanbul, 2001
- KOLARIK, W.J., *Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools*, Singapore: McGraw –Hill, Inc., 1995
- KRAUSZ, M., KOSLOWSKY, M. and EISER, A., “Distal and Proximal Influences on Turnover Intentions and Satisfaction: Support for a Withdrawal Progression Theory”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.52, 1998, 59-71, Article No.VB961565
- LAVKAN, A., *İşletme Yönetiminde Beşeri İlişkiler*, Mayataş Matbaacılık, İstanbul, 1973
- LIDEN, R.C., WAYNE, S.J. and SPARROWE, R.T.(2000), “An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:85 No:3, 407-416
- LOCKE, E.A., HENNE, D. (1986), "Work motivation theories", in Cooper, D.C., Robertson, I. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, Chichester, pp.1-35.
- LU, K., LIN, P., WU, C., HSIEH, Y. and CHANG, Y., “The Relationship Among Turnover Intentions, Professional Commitment, and Job Satisfaction of Hospital

- Nurses”, *Journal of Professional Nursing*, Vol.18, No.4 (July-August), 2002: pp 214-219
- LUTHANS, F., *Organizational Behavior*, 7th Edition, Mc Graw-Hill Book Company, NewYork, 1995
- MAHONEY, T.A., *Compensation and Reward Perspectives*, Illinois, Richard A. Irwin, 1979
- MANLEY, J.E., “Symbol,Ritual, and Doctrine: The Cultural ‘Tool Kit’ of TQM”, *Journal of Quality Management*, Vol.3, No:2, 1998, pp.175-191
- MARCHIORI, D.; HENKIN, A. (2004), “Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions”, *Medical Teacher*, Vol.26, No.4, 2004, pp. 353-358.
- MICKLETHWAIT, J. and WOOLDRIGE, A., *The Witch Doctors*, Heinemann, London, 1997
- MIRON, E., EREZ, M. and NAVEH, E., “Do Personal Characteristics and Cultural Values That Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other?”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, 2004, 175- 199
- MORHEAD, G. and GRIFFIN, R.W., *Organizational Behaviour Managing People and Organizations*, Five Edition, Houghton Mifflin Comp. Boston, 1996
- OĞUZ, N., (<http://www.dogakoleji.com/dogaAkademi/dahakaliteli.asp>), Daha Kaliteli Bir Okul İçin Elele
- O'REILLY, C.A., CHATMAN, J., and CALDWELL, D. (1991), “ People and Organizational Culture: A profile comparasion approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*,Vol:34,487-516
- OSBORNE, J.S., *Components of Empowerment and How They Differantially Relate to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave the Job*,Peabody College of Vanderbilt University, May 2002
- Oxford Learner’s Pocket Dictionary*, New Edition, Oxford University Press,Oxford, 1991
- PAGE, N.; CZUBA, C.E. “Empowerment, What is it?”, *Journal of Extension*, Vol. 37, No. 5, October 1999, <http://www.joe.org/joe/1999october/comm1.html>
- PAKDİL, F., “Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:3, 2004
- PİRA, Aylin (2000), “Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler”, *Üniversiteliler Ofset*, İzmir (2000), s.210-211

- PLUNKETT, L.C.and FOURNIER, R., *Participative Management: Implementing Empowerment*, John Wiley Sons, Inc., USA, 1991
- PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R. and BOULIAN, P. (1973), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No 5, 603-609
- QUINN, Robert E., SPREITZER, Gretchen M. (1997), "The Road to Empowerment:Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, Vol.26, Autumn:37-50
- RANDOLPH, W.A., *Navigating The Journey of Empowerment*, Organizational Dynamics, Spring, USA, 1995
- REITZ, J., *Behaviour in Organizations*, 3rd Edition, Homewood, Illinois: Irwin, 1987
- RITTER, J.M., BOONE,W.J. and RUBBA, P.A., "Development of an Instrument to Assess Prospective Elementary Teacher Self-Efficacy Beliefs about Equitable Science Teaching and Learning", *Journal of Science Teacher Education*, Volume 12,No:3, September 2001,175-198
- ROTHSTEIN, L.R., "The Empowerment Effort That Come Undone, *Business Review*, January/February, Vol.73, No:1, 1995
- RUSBELT, FARRELL, ROGERS and MAINOUS, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol.31 No:2,599-627
- SABUNCUOĞLU, E.T., "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış*, Vol.7, No:2, 20007
- SAEMAN, R. (1992), "The environment and The Need for New Technology: Empowerment and Ethical Values", *The Colombia Journal of World Business*, Vol.17,Fall-Winter,s.186-193
- SALISBURY, F.S., *Developing Managers As Coaches*, McGraw-Hill Book Company, 1994
- SANDBULTE, A., *Employee Empowerment Means Organizational Success*, June,1992, <http://www.cebcglobal.org/Publications/ExecutiveSummary/EXS-0692.htm>:1-2
- SANDERSON, P.A.,*The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps*,Regent University, School of Leadership Studies,May 2003
- SARAPH, J.V.; SEBASTIAN, R.J., "Developing a Quality Culture", *Quality Progress*, September, 1993, s.74

- SCHNEIDER, B. and SNYDER, R. (1975), "Some Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate", *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No:3, s.318-328
- SCHWEPKER, C.H., "Ethical Climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce", *Journal of Business Research*, Vol.54,2001,39-52
- SCOTTER, J.R.V., "Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Effective Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.1, 2000, pages 79-95
- SHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G. and OSBORN, R.N., *Basic Organizational Behaviour*, New York, 1995
- SIMONS, R., Control in on Age of Empowerment, *Havard Business Review*, March/April, USA, 1995
- SMITLEY, W. and SCOTT, D., *Empowerment: Unlocking the Potentials of Your Work Force*, *Quality Digest*, August, 1994
- SPREITZER, Gretchen M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *The Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5
- TETT, R.P. and MEYER, J.P., "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings", *Personnel Psychology*, Vol.46, 1993, 259-293
- The Cobuild Series, *Essential Dictionary*, Harper Collins Publishers, 1995
- UGBORO, Isaiah O. and OBENG, Kofi (2000) "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an emprical study", *Journal of Quality Management*, 5(2000) 247-272
- VICTOR, B.; CULLEN, J.B., "The Organizational bases of ethical work climates", *Adm Sci Q*, Vol:33, March 1998, p.101-25
- VOGTH, J.F. and MURREL, K.L., *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*, University Associates, San Diego, 1990
- WALKER, J.W., *Human Resource Strategy*, Singapore: McGraw-Hill International, 1993
- YAMAK, O., *Kalite Odaklı Yönetim*, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998

ÖZGEÇMİŞ

Sultan Süleyman Ökten 6 Eylül 1982 Yılı'nda Rize'de doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul Sarıyer İlk Öğretim okulunda tamamladı. Lise öğrenimini 2000 yılında İstanbul'da yabancı dil ağırlıklı Behçet Kemal Çağlar Lise'sinde tamamladıktan sonra aynı yıl Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'ne girmeye hak kazandı. 2004 yılında adı geçen üniversiteden mezun oldu ve 2005 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde yüksek lisans öğrenimine başladı. 2006-2007 yılları arasında yabancı dil eğitimi için Amerika Birleşik Devletleri'nde bulundu. İleri düzeyde İngilizce bilmekte olup halen Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde yüksek lisans öğrenimini sürdürmektedir.

EK

ANKET FORMU



Sayın katılımcı,

“Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi” konulu bir araştırma yapmaktayız. Anket şüphesiz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak elde edilecek veriler yeni araştırmalarımıza ışık tutacaktır. Toplanan veriler kesinlikle akademik çalışmalarda kullanılacaktır. Değerli katkılarınızı bekler çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI, GYTE İşletme Fakültesi, Üretim Yönetimi ve Pazarlama AD, Çayırova Kampüsü, İstanbul Cad. No:101, Gebze/Kocaeli, Tel:0.262.6051415

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

İŞT1	İşim tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
İŞT2	İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.	1	2	3	4	5
İŞT3	Amirim genellikle konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır.	1	2	3	4	5
İŞT4	Amirim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.	1	2	3	4	5
İŞT5	Amirim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över.	1	2	3	4	5
İAN1	Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.	1	2	3	4	5
İAN2	Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İAN3	Gelecek yıl bu işi bırakacağım.	1	2	3	4	5
A1	Yaptığım iş bana çok önemli gelir.	1	2	3	4	5
A2	İşle ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir.	1	2	3	4	5

A3	Yaptığım iş bana anlamlı gelir.	1	2	3	4	5
Y1	İşimi yapmak için gerekli olan yeteneklerim hususunda kendimden eminim.	1	2	3	4	5
Y2	İşimi icra etmek için sahip olduğum kapasitem konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
Y3	İşimi yapmak için gerekli olan yetenekleri kavramış durumdayım.	1	2	3	4	5
O1	İşimi nasıl yapacağıma karar verme hususunda önemli derecede otonomiye (özerklik, bağımsızlık) sahibim.	1	2	3	4	5
O2	İşimi yapmaya başlarken kendi kendime karar verebilirim.	1	2	3	4	5
O3	İşimi yaparken bağımsızlık ve özgürlük konusunda önemli fırsatlara sahibim (işimi gerçekleştirirken önemli ölçüde bağımsızım).	1	2	3	4	5
E1	Departmanımda gerçekleşen olaylar üzerindeki etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
E2	Departmanımda olan olaylar üzerinde kontrolüm çok fazladır.	1	2	3	4	5
E3	Departmanımda olan olaylar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	1	2	3	4	5
KK1	Örgüt için kalite tanımlaması yapılmıştır.	1	2	3	4	5
KK2	Örgüt çalışanları mevcut iş sürecini iyileştirmek ve geliştirmek için güçlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
KK3	Müşterilerini daha iyi tatmin edebilmeleri için çalışanlar güçlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
KK4	Tüm çalışanlar kalitenin sağlanması konusunda sorumluluk sahibidir.	1	2	3	4	5
KK5	Çalışanlar kalitenin gerçekleştirilmesi için kendilerini sorumlu hissederler.	1	2	3	4	5
KK6	Sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
KK7	Sürekli iyileştirme ile ilgili çalışanlar teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
KK8	Tüm çalışanlar mevcut durumu daha iyiye götürmek için çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
KK9	İşletme için kritik önem taşıyan ve örgüt tarafından paylaşılan bir vizyon mevcuttur.	1	2	3	4	5

KK10	İşletmenin vizyonu tüm çalışanlar tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.	1	2	3	4	5
KK11	Yapılan işlerle ilgili kalite hedefleri üst yönetim tarafından belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
KK12	Mevcut kaynaklarla kalite iyileştirilebilmektedir.	1	2	3	4	5

Yaş:

Cinsiyet:

a)Erkek b)Bayan

Medeni Durum:

a)Evli b)Bekâr

Eğitim durumu:

a)İlkokul/orta okul b)Lise c)Üniversite d)lisansüstü/doktora

İşletmedeki pozisyonunuz:

a)İşçi b)Ofis çalışanı c)Orta kademe yönetici d)Üst düzey yönetici

İşletmedeki çalışma süreniz:.....