T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARININ ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRME ALGILARIYLA İLİŞKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZLEM KELEŞ

ANABİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI: YÖNETİM VE ORGANİZASYON

KOCAELİ - 2008

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARININ ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRME ALGILARIYLA İLİŞKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZLEM KELEŞ

ANABİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI: YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ – 2008

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARININ ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRME ALGILARIYLA İLİŞKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Özlem KELEŞ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar Tarihi: 18.06.2008 – 2008/17

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

Yrd. Doç. Dr. Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Zümrüt SATI

KOCAELİ - 2008

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

TEŞEKKÜR

Tez konumu belirlememden bu tezi hazırlama sürecimi tamamlayana kadar engin tecrübeleriyle yolumu aydınlatan, beni her zaman destekleyen ve örnek davranışlarıyla bana rol modeli olan danışman hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU'na teşekkür ederim.

Sonsuz sevgileri ile içimi ısıtan, beni her konuda destekleyen, bana inanan, güvenen ve her zaman yanımda olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu zorlu süreçte beni yalnız bırakmayan, stresimi, heyecanımı ve sevincimi her an benimle paylaşan canım dostum Tuğçe ÇAKIR'a, uzakta olsalar da sevgileri ile bana güç veren, hep yanımda olan ve başarılarımla gurur duyan canım dostlarım Duygu TOSUN ve Gizem KALAY'a teşekkür ederim.

Bu tezi tamamlama sürecimde beni anlayışla karşılayan, araştırmamı yapmam konusunda bana destek olan, deneyimleri ile bana her zaman yol gösteren değerli yöneticim, Ak-kim Kimya San. ve Tic. A.Ş. İK ve İdari İşler Müdürü Sn. Atilla TOYGÜR'e ve çalışma arkadaşım İK Şefi Sn. Sibel DEMİRCAN TAŞ'a, araştırmama sağladıkları katkılar nedeniyle de tüm Ak-kim Kimya çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR
İÇİNDEKİLER …….. **I**
ÖZET ……... **IV**
ABSTRACT …… **V**
ŞEKİL DİZİNİ …… **VI**
TABLO DİZİNİ …….. **VII**
GİRİŞ ……... 1
1. Güçlendirme …….. 3
1.1. Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi ……... 3
1.2. Bir Yönetim Uygulaması Olarak Güçlendirmenin Önemi …….. 5
1.3. Güçlendirmenin Tanımı ve Boyutları …….. 6
1.3.1. Yapısal Güçlendirme ……... 7
1.3.2. Psikolojik Güçlendirme ……... 9
1.4. Güçlendirmenin Temel Özellikleri ……. 12
1.5.Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi …… 13
1.5.1. Yetki Devri – Güçlendirme ……. 13
1.5.2. Yönetime Katılma – Güçlendirme ……... 14
1.5.3. Motivasyon – Güçlendirme ……. 16
1.5.4. İş Zenginleştirme ve Güçlendirme …….. 17
1.6. Güçlendirmeyi Belirleyen Faktörler ……. 18
1.6.1. Bireye İlişkin Özellikler …….. 21
1.6.1.1. Özsaygı ……... 21
1.6.1.2. Kontrol Odağı ……. 21
1.6.1.3. Eğitim ve Kıdem ……. 22
1.6.1.4. Cinsiyet ……... 22
1.6.2. Çevresel Faktörler …… 23
1.6.2.1. Rol Belirsizliği …… 23
1.6.2.2. Sosyo – Politik Destek …… 23

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.6.2.3. Bilgiye Erişim ……. 24
1.6.2.4. Kaynaklara Erişim …….. 24
1.6.2.5. Katılımcı İş İklimi …….. 25
1.6.2.6. Ödüller …… 26
1.6.2.7. Takım Çalışması ……. 26
1.6.2.8. Örgütsel Engeller …… 27
1.7. Güçlendirmenin Uygulanması ……. 28
1.7.1. Etkili Bir Güçlendirme Uygulaması İçin Gerekli Olan Özellikler ….. 28
1.7.1.1. Organizasyonel Özellikler …….. 28
1.7.1.2. Yönetici Özellikleri …… 30
1.7.1.3. Çalışan Özellikleri …….. 31
1.7.2. Güçlendirme Süreci ……. 32
1.8. Güçlendirmenin Sonuçları …… 35
2. Örgüt İklimi ……. 37
2.1. Örgüt İkliminin Tanımı ve Önemi …….. 37
2.2. Örgüt İkliminin Boyutları …… 42
2.2.1. Organizasyonel Yapı ……... 42
2.2.2. Destek ve Ilımlı Bir Çalışma Ortamı …….. 44
2.2.3. Ödüllendirme ……... 45
2.2.4. Çatışma …… 45
2.2.5. Performans Standartları ……... 46
2.2.6. Örgütsel Bağlılık ……. 46
2.2.7. Risk Alma …… 47
2.2.8. Bireysel Sorumluluk …… 47
2.3. Örgüt İklimi – Örgüt Kültürü İlişkisi …… 48
2.4. Güçlendirme – Örgüt İklimi İlişkisi …… 51
3. Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma ……. 55
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi ……... 55
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler ……. 55
3.3. Örneklem Kütlesi ve Veri Toplama ……. 57
3.4. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ……... 57
3.5. Araştırma Bulguları …….. 59

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3.5.1. Demografik Analizler 59
3.5.2. Güvenilirlik Testi ve Faktör Analizleri ……... 60
3.5.2.1. Organizasyonel Yapı …….. 60
3.5.2.2. Bireysel Sorumluluk ……. 61
3.5.2.3. Ödüllendirme ……. 61
3.5.2.4. Risk Alma …….. 61
3.5.2.5. Ilımlı Bir Çalışma Ortamı …….. 62
3.5.2.6. Destek ……. 62
3.5.2.7. Güçlendirme …… 62
3.5.3. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler …….. 64
3.5.4. Korelasyon Analizi Sonuçları ……. 66
3.5.5. Regresyon Analizi Sonuçları ……... 69
3.6. Sonuç ve Değerlendirmeler …….. 70

EK …… 75
YARARLANILAN KAYNAKLAR …… 78
ÖZGEÇMİŞ

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ÖZET

Güçlendirmenin örgütsel sonuçlar ve birey performansı üzerinde önemli etkilerinin olması, çalışan katılımına dayalı ve insan odaklı yönetim uygulamalarının giderek daha popüler hale gelmesi araştırmacıların ve yöneticilerin güçlendirme konusu üzerindeki ilgilerini arttırmaktadır. Organizasyonlarda güçlendirmenin başarı ile uygulanabilmesi için uygun örgüt iklimi koşullarının sağlanması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, güçlendirme ve örgüt iklimi ile ilgili tanımları ve kuramsal çalışmaları inceledikten sonra, örgüt iklimi boyutlarının çalışanların güçlendirme algıları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

Bu amaçla Kimya sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 222 çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen veriler ışığında, örgüt iklimi boyutlarından organizasyonel yapı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, destek ve ılımlı bir çalışma ortamı değişkenleri ve güçlendirme algıları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonuçları, risk alma, destek ve ılımlı bir çalışma ortamının çalışanların güçlendirme algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları aynı zamanda örgüt iklimi boyutlarından risk almanın, çalışanların öz yeterlilik duygularını arttırması nedeniyle güçlendirme üzerinde oldukça büyük bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ABSTRACT

Scholars and managers have become increasingly concerned with employee empowerment, since empowerment have important effects on organizational outcomes and individual performance and the management practices those which are based on human and employee participation have become increasingly popular. For the effective practice of empowerment in organizations, available organizational climate conditions that facilitate empowerment must be formed. The purpose of this study was, to insist on the effects of organizational climate dimensions on employee perceptions of empowerment after definitions related with empowerment and organizational climate and theoretical studies had examined.

Among this purpose, a research has been done on 222 employees of a factory, which produced chemicals. In the way of the data's, correlation and regression analysis have been utilized to explain the relationships between the organizational climate structure, individual responsibility, rewards, risk taking, support and warmth dimensions and the empowerment. The result showed risk taking, support and warmth variables have a positive effect on perceived empowerment. In addition, risk taking, one of the organizational climate dimensions, which increased the self-efficiency of employees, is the most effective variable on empowerment.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Güçlendirme Sürecinin Aşamaları ……... 33
Şekil 2.1. Organizasyonel Davranışın Motivasyon ve İklim Modeli ……... 38
Şekil 3.1. Araştırma Modeli: Örgüt İklimi Boyutlarının Güçlendirme Algıları İle İlişkisini Değerlendiren Kavramsal Model …….. 56
Şekil 3.2. Güçlendirme ile İlgili Kabul ve Red Edilen Hipotezler …….. 71

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Uygulanan anketlerde cinsiyet, medeni durum ve pozisyon dağılımı 59
Tablo 3.2. Uygulanan anketlerde yaş aralığı, eğitim durumu ve kıdem süresi dağılımı …… 59
Tablo 3.3. Organizasyonel Yapı Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi …….. 61
Tablo 3.4. Güçlendirme Değişkenine Ait KMO ve Barlett's Testi ……. 63
Tablo 3.5. Güçlendirme Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi ……. 63
Tablo 3.6. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler …….. 64
Tablo 3.7. Değişkenlere İlişkin Pearson Korelasyonları …….. 66
Tablo 3.8. Değişkenler İle Demografik Özelliklere Ait Pearson Korelasyonları …….. 68
Tablo 3.9. Güçlendirmeyi Etkileyen Değişkenler …… 70

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

GİRİŞ

Sürekli değişen dış çevrenin ve artan rekabetin bir sonucu olarak organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması ve yerini esnek, şebeke biçimli, takım temelli yapılara bırakması; bilgi ve insan unsurunun en önemli "rekabet avantajı" kaynağı olarak belirmesi güçlendirme kavramının doğmasına neden olmuştur. Güçlendirme, organizasyonların bu değişime cevap vermede başvurdukları bir yönetim tekniği olarak, katılımcı yönetime ulaşmada sorumluluğun bireylere veya takımlara verilmesini sağlayan, bireylerin potansiyelini açığa çıkararak karar verme güçlerini arttıran, işlerin nasıl yapıldığı hakkında bireylerin daha fazla otonomiye sahip olmalarını içeren bir süreçtir.

Bilgi ve uzmanlıklarına güvenen, motivasyonu yüksek, inisiyatif kullanan ve olaylar üzerinde kontrole sahip çalışanlar yaratan güçlendirme; gereği gibi uygulandığı sürece örgütsel sonuçlar üzerinde pozitif etkilere sahiptir. Güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için her organizasyonun kendi tanımını yapması ve çalışanlarının güçlendirilme konusundaki istek ve yeteneklerini harekete geçirmesi son derece önemlidir. Bu noktada, bir organizasyonu diğerlerinden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, organizasyondaki bireyler tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkili olan organizasyonel iklim önem kazanmaktadır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde güçlendirme kavramı ve önemi ile güçlendirme kavramının benzer kavramlarla ilişkisi yapılan literatür taramasından yola çıkılarak tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu bölümde ayrıca, güçlendirmeyi belirleyen bireye ilişkin özellikler ve çevresel faktörler, etkili bir güçlendirme uygulaması için gerekli olan özellikler, güçlendirmenin uygulanma süreci ve güçlendirmenin sonuçlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde ise; örgüt ikliminin tanımı ve önemi, örgüt ikliminin boyutları, örgüt iklimi – örgüt kültürü ilişkisi ve güçlendirme – örgüt iklimi ilişkisi başlıklarına yer verilmiştir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bu tezde iddia edilen görüş, organizasyona rekabet avantajı sağlayacak güçlendirme uygulamasının başarısı için uygun örgüt iklimi koşullarını oluşturmak olarak savunulmakta ve bu nedenle, üçüncü bölümde örgüt iklimi boyutlarının çalışanların güçlendirme algılarıyla ilişkileri incelenmektedir. Bu bölümde, örgüt iklimi boyutlarından organizasyonel yapı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, destek ve ılımlı bir çalışma ortamı değişkenleri ile güçlendirme algıları arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu ilişkilerin test edilmesi amacıyla Marmara Bölgesi'nde kimya sektöründe faaliyet gösteren bir firmada araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaya katılan 222 çalışandan elde edilen veriler regresyon ve korelasyon analizine tabi tutularak, örgüt iklimi boyutları ile güçlendirme değişkeni arasında, teorik modelde iddia edildiği yönde bir ilişki olup olmadığı, varsa ne yönde olduğu incelenmeye çalışılmaktadır. Bununla beraber, regresyon ve korelasyon analizleri yapılmadan önce soru grupları faktör ve güvenilirlik analizlerine tabi tutularak soruların iddia edildiği yönde faktörlere girip girmediği ve güvenilirlik katsayılarının yeterli olup olmadığı kontrol edilmektedir.

Bu bölümde ayrıca, araştırmadan elde edilen sonuçlar özetlenerek, modelde kabul ve red edilen hipotezler şekilsel olarak ortaya konulmakta ve bunların yorumlanmasına çalışılmaktadır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1. GÜÇLENDİRME

1.1. GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Globalleşen ve sürekli değişen dış çevrenin ve artan rekabetin bir sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması, bilgi ve insan unsurunun en önemli "rekabet avantajı" kaynağı olarak belirmesi, bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ile birlikte örgütlerde orta kademe çalışanların yerini bilgi teknolojilerinin alması ve organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflayarak yerini esnek, şebeke biçimli, takım temelli yapılara bırakması güçlendirme kavramının doğmasına neden olmuştur[1].

İnsan ilişkilerinin ve sosyal dinamiklerin çok önemli olduğu günümüz organizasyonlarında, İnsan Kaynakları Yönetimi ve TKY gibi insan merkezli yönetim biçimleri uygulanmakta; geleneksel katı yapılar yerine; çalışanların katılımına önem veren, yaratıcılığı özendiren, görev odaklı, takım çalışmasına dayalı, yatay örgüt yapılarının olduğu anlayışlar gelişmektedir. Personel güçlendirme ise, organizasyonların bu değişime cevap vermede başvurdukları bir teknik olarak uygulanmaktadır[2].

Güçlendirmenin tarihsel gelişimi incelendiğinde, Klasik Yönetimden katılımcı yönetime doğru bir geçişin olduğu görülmektedir. 1920'li yıllarda F.W. Taylor'un öncülüğünü yaptığı Klasik Yönetim Yaklaşımı ile her iş, bu işi oluşturan görevlere ayrılmakta ve bu görevlerin en etkin şekilde yapılmasını sağlayan standartlar belirlenmekteydi. Bu yöntem organizasyonlarda verimliliğin artmasında önemli bir rol oynamış olsa da, insan unsurunu dikkate almadığından, bir yönüyle eksik kalmıştır. 1930'lu yıllarda, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Klasik Yönetimin eksik bıraktığı insani boyut incelenmiş ve Hawthorne Araştırmaları ile organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen unsurun "insan unsuru" olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmalardan sonra organizasyon içinde çalışanların nasıl davrandığına ve yapı ile çalışan davranışları arasındaki ilişkilerin açıklanmasına ilgi giderek artmıştır[3]. 1960'lı yıllara gelindiğinde, çalışanlara belirli düzeylerde kontrol

---

[1] Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**,7. Bası, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1999, s.322–323.
[2] Oya ERDİL ve Halit KESKİN, "Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:32, S:1, Nisan 2003, s.8,
[3] KOÇEL, a.g.e., 131-165,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ve performans hakkında geri bildirim verilerek, onlara anlamlı işler sunmak amacıyla alternatif bir yönetim paradigması olan "iş zenginleştirme" kavramı geliştirilmiştir. 1970'li yıllarda, çalışan katılım haklarını temel alan ve müşterek anlaşmayı benimseyen, Endüstriyel Demokrasi anlayışı yaygınlaşmış, 1980'li yıllar ile birlikte ise, müşterek anlaşmanın ötesinde, yönetim uygulamalarında çalışan katılımına daha fazla vurgu yapan, kalite çemberleri, takım brifingi ve kar paylaşımı gibi reformlar öne çıkmıştır[4].

Personel güçlendirme, işletme literatürüne 1980'li yılların sonunda girmiş ve kısa sürede yönetim teori ve uygulamalarının en önemli kavramı haline gelmiştir[5]. Liderlik ve yönetim uygulamaları üzerine yapılan çalışmalarla, astları güçlendirme uygulamalarının yönetimsel ve örgütsel etkililiğin en önemli bileşeni olduğunun belirlenmesi; örgüt içindeki güç ve kontrolün analizi ile, örgütsel güç ve etkililiğin en verimli biçimlerinin, gücünü ve kontrolünü astları ile paylaşan yöneticilerle geliştiğinin ortaya çıkması; örgütlerde takım kurma deneyimleri ile, güçlendirme tekniklerinin grup gelişimi ve sürekliliğinin sağlanmasında çok önemli bir rolü olduğunun belirlenmesi, 1990'lı yıllarda güçlendirme ve benzer yönetim yaklaşımlarına ilginin artmasına ve konunun popüler basının gündemini işgal etmesine neden olmuştur[6].

Artan bu ilgiye paralel olarak, 1990 yılından sonra güçlendirme ile ilgili pek çok makale ve kitap yazılmasına rağmen, güçlendirme ve güçlendirmenin başarılı olabilmesi için gerekli koşulların ne olduğu üzerine akademisyenler tarafından yapılan çok az araştırma olduğu görülmektedir[7]. Ayrıca güçlendirme sahip olduğu çok boyutlu yapıdan dolayı, içeriği tek bir kavram tarafından ifade edilememekte ve araştırmacılar tarafından farklı boyutlar ile ele alınmaktadır[8]. Bu nedenle

---

[4] Adrian WILKINSON, "Empowerment: Theory and Practice", **Personnel Review,** Vol.27, No.1, 1998, pp.41-42.
[5] Gary D. GEROY, Phillip C. WRIGHT, Joan ANDERSON, "Strategic performance empowerment model", **Empowerment in Organizations**, Vol. 6, No. 2, 1998, pp.57,
[6] Jay A. CONGER, Rabindra N. KANUNGO, "The Empowerment Pocess: Integrating Theory and Practise"**, Academy of Management Review**, Vol: 13, No:3, 1988, pp. 471
[7] WILKINSON, a.g.e.; Sanjay T. MENON, "Employee Empowerment: An İntegrative Psychological Approach", I**nternational Review**, 50 (1), 2001.
[8] Gretchen M. SPREITZER, "Psychologıcal Empowerment in The Workplace: Dımensıons, Measurement, and Valıdatıon", **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 5, 1995, pp.1443; Linda HONOLD, "A Review Of The Literature On Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol. 5, No 4, 1997, pp.202.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

güçlendirme literatüründe, güçlendirmenin tanımlanması ve uygulanması ile ilgili bir uzlaşmaya varılamadığı görülmektedir[9].

Güçlendirme genel olarak çalışanlara "güç" vermeyi ifade etmektedir ve bir yönetim kavramı olarak güç farklı şekillerde ele alınmaktadır. Güçlendirme, çalışanlara daha fazla seçim hakkı vererek çalışanların ***pozisyon gücü***nün arttırılmasının; eğitim ve geliştirme ile çalışanların ***uzmanlık gücü***nün sürekli geliştirilmesinin; bilgi paylaşımı, ihtiyaç duyulan kaynaklara erişim ve bunları kullanma imkanının verilmesi ile çalışanların ***kaynak gücü***nün arttırılmasının ve son olarak kendine güvenin ve motivasyonun arttırılması ile çalışanların ***kişilik gücü***nün geliştirilmesinin toplamından doğacaktır[10].

1.2. BİR YÖNETİM UYGULAMASI OLARAK GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ

Güçlendirme, yeni yönetim paradigmasının da bir gereği olarak katılımcı yönetime ulaşmada sorumluluğun takımlara veya fertlere verilmesini sağlayan bir mekanizma olarak kişilerin yardımlaşma, paylaşma, karar verme güçlerini ve yetkilerini artırma sürecidir. Güçlendirme, güç vermek, insanların potansiyelini açığa çıkarmak, serbest bırakmak olarak tanımlanmaktadır ve işe katılımı, iş zenginleştirmeyi içine almakla beraber esas itibariyle işlerin nasıl yapıldığı hakkında daha fazla otonomiye sahip olmayı içermektedir[11].

Bilgi ve uzmanlıklarına güvenen, motivasyonu yüksek, inisiyatif kullanan ve olaylar üzerinde kontrole sahip çalışanlar yaratan güçlendirme, örgütsel sonuçlar üzerinde de önemli etkilere sahiptir. Güçlendirme kompleks bir yönetim tekniği olarak gereği gibi uygulandığı sürece iş tatminini, performansı, verimliliği, yenilikçi davranışı ve yönetsel etkinliği de artırmaktadır[12]. Son yıllarda giderek popüler hale gelen bir yönetim uygulaması olan güçlendirme ile ilgili çok sayıda makale ve kitap

---

[9] WILKINSON, a.g.e., pp.40; Gretchen M. SPREITZER , Mark A. KIZILOS , Stephen W. NASON, "A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", **Journal of Management**, Vol. 23, No. 5, 1997, pp.679; Riccardo PECCEI, Patrice ROSENTHAL, "Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test Of Hrm Assumptions", **Journal of Management Studies,** Vol.38, No. 6, 2001, pp.833

[10] KOÇEL, a.g.e., s.322.

[11] ERDİL, KESKİN, a.g.e., s.8-9,

[12] Marshall SASHKIN, "Participative Management Is an Ethical Imperative", **Organizational Dynamics**, Vol.12, 1984, pp. 5-22; SPREİTZER et al, a.g.e. 1997

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

olmasına ve bu konunun popüler basının gündemini işgal etmesine rağmen güçlendirmenin belirleyicileri ve sonuçları üzerine akademisyenler tarafından yapılan çok az araştırma vardır[13].

Güçlendirme kavramının bu denli önemli olmasının bir nedeni de kavramın hem bireysel hem de örgütsel boyutunun olmasıdır[14]. İş zenginleştirme, takım çalışması, performansa göre ücretlendirme, örgütsel bakış açısını ifade etmekte ve güçlendirmeye izin veren hatta kolaylaştıran yöntemlere örnek oluşturmaktadır. Bunun yanında çalışanın iş üzerinde kendi işini kontrol etmesi, iş üzerinde özerklik, karar verme yeteneği ve alanı geliştirme ise çalışanlar açısından kavramın çok yönlülüğünü göstermektedir[15]. Güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için her organizasyonun kendi tanımını yapması ve çalışanlarının güçlendirilme konusundaki istek ve yeteneklerini harekete geçirmesi son derece önemlidir.

1.3. GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE BOYUTLARI

Çok boyutlu bir yapıya sahip olan personel güçlendirmenin içeriği, tek bir kavram tarafından ifade edilememekte ve birçok yazar tarafından farklı boyutları ile ele alınmaktadır. Yapılan bu tanımlar bazı yönlerden ortak bir payda da buluşuyor olsa da güçlendirme tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılamamıştır.

İlgili literatür incelendiğinde, güçlendirme konusunda çalışan yazarlardan bir bölümünün konuya, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler açısından yaklaştığı görülmektedir[16]. Bu personeli güçlendirmenin yapısal boyutu olarak ele alınmaktadır. Güçlendirme konusunda çalışan diğer bir yazar grubu ise, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların işgörenler tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanmışlardır. Bu

[13] MENON, a.g.e. 2001, WILKINSON, a.g.e.1998,
[14] Linda HONOLD, a.g.e., s. 202-212; Kay GREASLEY et all., "Employee Perceptions of Empowerment" ,**Employee Relations**, Vol. 27, No.4, pp. 358,
[15] ERDİL, KESKİN, a.g.e., s.9,
[16] D., E, BOWEN, E., E. LAWLER, "The Empowerment Of Service Workers:What, Why, How and When", **Sloan Management Review**, Vol.33, No.3, 1992; Margaret ERSTAD, "Empowerment and Organizational Change", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Volume 9, Number 7, 1997; Steven H. APPELBAUM, Danielle HÉBERT, Sylvie LEROUX, "Empowerment: Power, Culture And Leadership – A Strategy Or Fad For The Millennium?", **Journal of Workplace Learning**, Volume 11, Number 7, 1999; GEROY, G., D., WRIGHT, P., C., ANDERSON, J., a.g.e.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

yazarlara göre; işgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetler kadar, bu faaliyetlerin işgörenlerce nasıl algılandığı da son derece önemlidir[17]. Bu yaklaşım ise personel güçlendirmenin psikolojik boyutu olarak ele alınmaktadır. Bu iki boyut aşağıda ayrıntılı olarak açılanacaktır:

1.3.1. Yapısal Güçlendirme

Yönetsel uygulamaları içeren bu tek boyutlu yaklaşım, personel güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve yönetimin ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken aynı zamanda güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğini de açıklamaya çalışır. Bu tek boyutlu yaklaşımda güçlendirme, gücün astlarla paylaşılması ya da onlara "güç" verme olarak tanımlanmakta ve gücün, üst yönetimden, orta kademe yöneticilere ve buradan da çeşitli yollarla alt kademe işgörenlere aktarılması şeklinde ele alınmaktadır[18].

Personelin güçlendirilebilmesi için, organizasyonların ve yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetleri belirlemeyi amaçlayan yazarlar ve güçlendirme kavramına getirdikleri tanımlamalardan bazıları şunlardır:

Appelbaum (1999), güçlendirmeyi, güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademede görev yapanların örgütsel sonuçlar üzerinde sahip olacağı etkide önemli artışlar sağlayan bir vizyon olarak tanımlamaktadır[19].

Bowen ve Lawler (1992) güçlendirme kavramını, çalışanlara önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmaları şeklinde tanımlamaktadır.[20]

---

[17] Jay A.CONGER, Rabindra N.KANUNGO, a.g.e; THOMAS, K. W., VELTHOUSE, B., A. "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation" **Management Review**, Vol: 15, No:4, 1990; SPREITZER, a.g.e, 1995,1996.

[18] Tamer BOLAT, "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 17, Sayı. 3- 4, 2003, s. 201,

[19] APPELBAUM et al, a.g.e., s. 234,

[20] BOWEN&LAWLER, a:g:e:, s.32

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Erstad'a (1997) göre güçlendirme, işgörenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır[21].

Benzer bir diğer tanıma göre güçlendirme, örgüt kültürünün bir parçası olarak çalışanların sorumluluk içeren özerk kararlar vermelerini olanaklı kılacak gerekli rehberlik ve beceriler ile donatılma sürecidir[22].

Güçlendirmeyi tek boyutlu olarak ele alan bu mekanik yaklaşımda, öncelikle örgütün misyon, vizyon ve değerleri açıklanmakta, daha sonra personel görev ve rolleri ile verilecek ödüller açıkça tanımlanarak[23]; çalışanların beceri ve deneyimlerinden yararlanmak amacıyla çalışanlara işlerinde inisiyatif kullanmaları için güç ve kontrol verilmektedir[24].

Güçlendirmenin yönetsel uygulamalarla gerçekleşeceğini düşünen yönetim teoristlerinden bazıları güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları daha ayrıntılı bir şekilde sıralamışlardır. Bu görev ve sorumluluklar[25]:

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- Üst yönetimin açık desteğini sağlamak,
- Güçlendirmeyi destekleyen bir örgüt kültürü ve organizasyonel yapı tasarlamak,
- Örgüt içinde bilgi paylaşımını sağlayacak çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve misyon, vizyon, stratejiler ve performansı içeren örgütsel bilginin paylaşımını sağlamak,
- İş tanımlarını ve prosedürleri katılımcılığa imkan verecek şekilde yeniden tasarlayarak, örgüt içinde katılımcılığı ve yetki devrini artırmak,

[21] Margaret ERSTAD, a.g.e, s.325-333,
[22]GEROY, G., D., WRIGHT, P., C., ANDERSON, J., a.g.e , pp. 57
[23] Robert QUINN, Gretchen M. SPREITZER, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", **Organizational Dynamics,** Vol.26, No.2, 1997, pp.38
[24] Ron CACIOPPE, "Structured Empowerment: An Award-Winning Program at the Burswood Resort Hotel", **Leadership & Organization Development Journal,** Vol.19, No. 5, 1998, pp.265
[25] HONOLD, a.g.e., s.204, KOÇEL, a.g.e., s. 323, PECCEI&ROSENTHAL, a.g.e., pp.834,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Örgütün ortak amaç ve hedeflerini açıkça tanımlamak ve bunları çalışanlara iletmek,
- Örgüt içinde çalışanların sürekli kendilerini geliştirmelerine imkan verecek bir eğitim ve öğrenme ortamı yaratmak,
- Kazan - Kazan yaklaşımını benimseyen etkili bir ödül sistemi kurmak ve çalışanların iş tatminine önem vermek,
- Koçluk, mentorluk ve danışmanlığı geliştirmek,
- Örgüt içinde sınırları belirleyerek, çalışanları verdikleri kararlar ve işlerini yaparken izledikleri yollar konusunda, bu sınırlar içinde bağımsız hareket etmeye cesaretlendirmek.

Sonuç olarak, bu tek boyutlu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, üst yönetimin güçlendirme sürecinde yapması gereken faaliyetleri açıklamaya çalışmaktadırlar.

1.3.2. Psikolojik Güçlendirme

Çalışan algılarına odaklanan çok boyutlu yaklaşımda ise, güçlendirme için sağlanan ortam ile yönetimin güçlendirme yönündeki davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu çerçevede çalışanların kendilerini nasıl gördükleri üzerinde durulmaktadır[26]. Güçlendirmeye algısal açıdan bakan psikolojik yaklaşımın temsilcilerinin güçlendirmeye ilişkin yaptıkları tanımlamalardan bazıları şunlardır:

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi, kişinin öz yeterlilik duyguları ile ilgili motivasyonel bir kavram olarak tanımlamaktadırlar. Bu araştırmacılar, bireylerin güç ihtiyacının, güce sahip olduklarını algıladıklarında veya olaylarla, durumlarla ve karşı koydukları insanlarla başa çıkabildiklerine inandıklarında ortaya çıktığını; diğer taraftan bireylerin güçsüz hissettiklerinde veya çevrenin sosyal ve fiziksel taleplerine karşı koyamayacaklarına inandıklarında engellendiğini belirtmektedirler. Bu nedenle güçlendirmeyi, güçsüzlüğü besleyen durumların belirlenmesi ve formal organizasyon uygulamalarının ortadan kaldırılması yoluyla, çalışanların öz yeterlilik duygularını artıran bir süreç olarak tanımlamaktadırlar[27].

[26] BOLAT, a.g.e., s.203,
[27] CONGER&KANUNGO, a.g.e., pp.473-474,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Thomas ve Velthouse (1990) ise, güçlendirmenin çok yönlü bir kavram olduğunu ve özünün tek bir kavram tarafından yakalanamayacağını savunmaktadırlar ve güçlendirmeyi, bireyin iş rolüne uyumunu yansıtan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki gibi dört algıdan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadırlar[28].

Thomas ve Velthouse'un (1990) yaptığı bu tanımlamaya benzer bir şekilde Spreitzer'da (1995) güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, otonomi ve etkinin ortaya koyduğu motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır ve hep beraber bu dört algının bireyin iş rolüne pasiften ziyade aktif bir yönelimini yansıttığını savunmaktadır[29]. Thomas ve Velthouse'un (1990) güçlendirmeyi çok boyutlu olarak ele alması ve psikolojik yönünü ön plan çıkarması literatürde geniş ölçüde kabul görmüştür ve bu dört boyut literatürde şu şekilde tanımlanmaktadır:

Anlam (Meaning), bir iş rolünün gerekleri ile kişinin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bir faaliyet ve bu faaliyetin amaçları, bireyin değerler sistemi ile uyum içinde olursa, birey bu faaliyetin içinde yer almaya daha motive olmuş hissedecek ve bu işin anlamlı olduğunu algılayacaktır[30]. İşlerini anlamlı bulan çalışanlar ise, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmak için, organizasyonun kendilerine verdiği otonomi ve gücü kullanmaya daha istekli olacaklardır[31]. Anlam duygusunun düşük derecede hissedilmesi, bireyin ilgisiz olmasına ve önemli olaylarla ilişkisinin olmadığını hissetmesine neden olurken; yüksek derecede hissedilmesinin ise bağlılık ve katılım ile sonuçlanacağına inanılmaktadır[32].

Yetkinlik (Competence), bireyin iş aktivitelerini beceri ile yerine getirmek için kendi yeteneğine, kapasitesine olan inancıdır[33]. Diğer bir ifadeyle, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır. Bireyin elde edebileceğine inandığı işin zorluk derecesinin ve bu işin önemine olan güçlü

[28] THOMAS&VELTHOUSE, a.g.e., pp.667-668
[29] SPREITZER, a.g.e., 1995, pp. 1443,
[30] Yuen Hung CHAN, "A Nomological Network Approach To The Study Of Antecedents, Moderator, Mediators And Outcomes Of Psychological Empowerment", The Univetsity of Memphis, Unpublished Doctoral Disertation, 2003, pp.39
[31] GEROY, G., D., WRIGHT, P., C., ANDERSON, J., a.g.e.
[32] THOMAS&VELTHOUSE, a.g.e., pp.672-673
[33] Marilyn E. GIST, " Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human resource Management", **Academy pf Management Review**, Vol.12, No.3, 1987, pp.472.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

inancının doğrudan etkilediği yetkinlik boyutu, kişisel uzmanlık ve çaba-performans beklentileri ile de benzer bir kavramdır[34]. Güçlü yetkinlik algısına sahip bireyler, mücadele gerektiren işlere yönelirler ve yeni fırsatlarla karşılaşmak için kendilerini sürekli geliştirirler.

Otonomi (Self-determination), Otonomi, bireyin faaliyetlere başlama ve kontrol etmede seçim yapma özgürlüğüdür. Başka bir ifadeyle otonomi, bireyin iş süreçlerini başlatma ve devam ettirmede bağımsız hareket edebilme özgürlüğünü yansıtmaktadır. Örneğin bireyin iş metotları, hızı ve gösterilen çaba hakkında üst yönetimden bağımsız olarak karar verebilmesidir[35]. Kendi kendini yöneten, otonomi sahibi bireyler, kendilerini davranışlarını başlatan kişiler olarak gördüklerinde, arzu edilen sonuçları ve bunlara nasıl ulaşacaklarını seçerler. Otonomi, esnekliğin varlığı ve baskının olmayışı ile nitelendirilir[36].

Etki (Impact), Bireyin işte stratejik, yönetimsel ve operasyonel sonuçları etkileyebilme derecesidir[37]. Etki, çalışanların dahil oldukları büyük sistemin yönünü ve sonuçlarını şekillendirebilme ve kontrol etmede etkiye sahip olduklarını ifade eden, motive edici bir unsurdur. Çalışanlar kendi kararları ve davranışları ile organizasyonel sonuçları etkileyebileceklerini algıladıklarında "etki" duygusuna kapılırlar ve organizasyonun geleceğinde kendi faaliyetlerinin etkilerinin farkında olan çalışanlar, organizasyonun stratejik yönünü belirlemeye aktif olarak katılırlar. Yetkinlik boyutunda olduğu gibi, bu boyutta da çalışanlar kendilerini; güçsüz varlıklar olmaktansa, içinde bulundukları sistemin yönünü ve sonuçlarını kontrol etme ve şekillendirme de rol oynayan önemli bireyler olarak görürler[38].

Özetle; ***anlam***, bireylerin iş ile ilgili motive oldukları bir mekanizma olarak güçlendirmenin "motor"unu ifade etmekte; ***yetkinlik***, bireylerin işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için gerekli olana her şeye sahip olduklarına inanışlarını; ***otonomi***, bireylerin kendilerini faaliyetlerinin merkezinde görüp

[34]Albert BANDURA, "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", **Psychological Review**, Vol.84, No.2,1977,pp.194.
[35] SPREITZER, a.g.e., 1995, pp.1443,
[36] Edward L. DECI, Richard M. RYAN, "The Support of Autonomy and The Control of Behavior", Journal of Personality an Social Psychology, Vol.53, No.6, 1987, pp.1025,
[37] SPREITZER, a.g.e., 1995, pp.1443-1444,
[38] Yuen Hung CHAN, a.g.e., pp.45-46,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

görmediklerini ve son olarak ***etki*** duygusu, bireylerin organizasyonlarında bir farklılık yaratıyorlarmış gibi hissedip hissetmediklerini yansıtmaktadır[39]. Güçlendirmenin bu dört boyutu, güçlendirmenin öncülleri ya da sonuçları değildir, bunlar güçlendirmenin özünü ve güçlendirilmiş çalışanların sahip oldukları dört temel özelliği oluşturmaktadırlar. Bu anlamda bu dört algıdan birinin eksik olması kişinin kendini güçlü hissetmesini tamamen engellemese de azaltmaktadır[40].

Bu açıklamalardan hareketle 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 uygulamalar ve koşullar olarak tanımlanabilir[41].

1.4. GÜÇLENDİRMENİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Spreitzer' e (1997) göre güçlendirme yaklaşımı üzerinde durulması gereken bazı önemli noktalar vardır. Bunlar[42]:

- Güçlendirme bireyin çalıştığı iş ortamının şartları ve kendi algılarının devamlı bir etkileşimini yansıtmaktadır. Güçlendirme durumlar karşısında devam eden genelleştirilebilir bir kişilik özelliği değil, iş çevresi tarafından şekillendirilen bir algı takımıdır.
- Güçlendirme sürekli ve dinamik bir değişkendir. Çalışanları güçlendirilmiş veya güçlendirilmemiş olarak adlandırmak yerine daha az veya çok güçlendirilmiş olarak nitelendirmek daha doğrudur.
- Güçlendirme, farklı hayat şartları ve rolleri karşısında genelleştirilebilir bir global yapı değil, iş alanına özgü bir kavramdır. Güçlendirmenin dört boyutundan herhangi birinin olmayışı hissedilen güçlendirmenin tüm derecesini tamamen ortadan kaldırmasa da azaltacaktır.

[39] SPREITZER et al, a.g.e, 1997, pp.681-682
[40] Gretchen M. SPREITZER, "Socıal Structural Characteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, 1996, Vol. 39, No. 2, pp.484; OUINN&SPREITZER, a.g.e., 1997, pp.41; SPREITZER, et al, a.g.e., 1997, pp.682,
[41] KOÇEL, a.g.e., s.321,
[42] SPREITZER, a.g.e., 1995, pp.1444,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bu özelliklerden de anlaşılacağı gibi güçlendirmenin bütün örgütler için geçerli ve eksiksiz tanımını yapmak oldukça zordur. Güçlendirme ile ilgili çeşitli tanımlara rağmen başarılı bir güçlendirme uygulaması için her örgüt kendi tanımını yapmalı, çalışanların güçlendirilme konusunda istek ve yeteneklerini harekete geçirmelidir[43]. Ayrıca, güçlendirmeye sadece yönetsel bir uygulama gözüyle bakmak ya da güçlendirmeyi sadece psikolojik bir olay olarak görmek güçlendirmenin başarısını olumsuz etkileyecektir. Güçlendirmenin etkili olabilmesi için, çalışanların mevcut koşulları nasıl algıladıkları ve ne hissettikleri ile onları neyin güçlendirdiği araştırılırken, aynı zamanda elde edilen bu bilgiler ışığında, çalışanları güçlendirmek için gerekli olan koşulların da oluşturulması gerekir[44].

1.5. GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Güçlendirme kavramı yakından incelendiğinde, bazı yönetim kavramları ile ortak yönlerinin olduğu ve bu kavramlar ile güçlendirme arasındaki farklılıkların açıkça ifade edilemediği görülmektedir. Güçlendirme kavramı, benzer özellikler gösterdiği yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarının bir uzantısı niteliğinde olup, uygulanış biçimi ve taşıdığı anlam bakımından daha farklı özelliklere sahiptir.

1.5.1. Yetki Devri - Güçlendirme

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye almasıdır. Yetki devrinde yönetici, sahip olduğu yetkinin bir kısmını astına devretmekte, sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaya devam etmektedir[45].

Yetki devri ile güçlendirme kavramları, görev ve sorumluluğun bir asta verilmesi noktasında benzerlik göstermektedir. Güçlendirme kavramının da yetki devri boyutu bulunmasına rağmen, yetki devri hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışına ilişkin bir kavram olduğundan güçlendirme ile farklılıklar göstermektedir.

[43] HONOLD, a.g.e., s. 203,
[44] BOLAT, a.g.e., s.206,
[45] KOÇEL, a.g.e., s.320,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Hiyerarşik yapılar örgütün çıktısını kalite ve uygunluk açısından kontrol etmek amacıyla tasarlanmış olduklarından, yetki devrinin temelinde üst kademenin yetkiyi devretmesi olmasına rağmen, işin yapılış prosedürleri, metotları ve görev tanımları aracılığıyla çalışanları yönlendirme ve sonucun kontrolü anlayışı yatmaktadır. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır[46]. Bu nedenle güçlendirme, "işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmeyi; kısaca işi yapanı işin sahibi haline getirme" yi amaçlamaktadır[47].

Özetle; yetki devri üst kademenin sahip olduğu yetkinin bir kısmını astlarına devretmesi iken, güçlendirme hem güçlendirmeyi kolaylaştıracak koşulların üst yönetimce sağlanması hem de sağlanan bu koşulların astlar tarafından nasıl algılandığını içermektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yetki devri, personeli güçlendirme için gerekli olan koşullar setinden yalnızca biridir.

1.5.2. Yönetime Katılma – Güçlendirme

Katılım, bir grubun başlangıçta daha az güce sahip olan üyelerinin, o grubun yönetiminde daha fazla güç sahibi olmalarını sağlayan süreç olarak tanımlanmaktadır[48]. Yönetime katılma ise, karar verme ve uygulama yetkisini belli ölçülerde uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve anonimleştirme işlemidir. Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlar [49]:

- Bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,
- Yönetici (veya işveren) ile çalışan arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme

[46] Güner ÇÖL, "Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine bir Araştırma" GYTE, SBE. Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004, s.14; BOLAT, a.g.e., s.207,
[47] KOÇEL; a.g.e., s.321,
[48] ÇÖL, a.g.e., 2004, s.71
[49] Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**,7. Baskı, İstanbul, **Beta Yayınları**, 2001, s. 395-397,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

olanaklarına, diğer bir deyimle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Organizasyonlarda çalışanların, amaç belirleme aşamasına katılmaları, alternatif yollar arasında seçim yaparak verilen kararlara katılmaları, problemlerin çözümüne katılmaları ve organizasyonda değişiklik yaparak örgüt geliştirme faaliyetlerine katılmaları sağlanabilir[50] ve çalışanlar herhangi bir zamanda bu dört alandan herhangi birine veya tümüne katılabilirler[51].

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme ise, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir[52]. Conger ve Kanungo (1988), güçlendirme ile ilgili yönetim yazınında, güçlendirmenin, amaçlara göre yönetim, kalite çemberleri ve astların kararı belirlemesi gibi yönetime katılma teknikleri ile ele alındığını belirtmiştir[53]. Hatta literatürde, sıklıkla yönetime katılma ile güçlendirmenin aynı anlama geldiğini belirten görüşlerin bulunduğu saptanmıştır[54].

Schutz (1994) güçlendirmeyi " karar verme sürecine liderlerin ve çalışanların tam katılımı"[55]; Cunningham ve Hyman (1996) ise, "çalışan katılımının ulaştığı en son nokta" olarak tanımlamaktadırlar[56]. Çalışanları güçlendirme, karar verme otoritesini örgütsel hiyerarşinin alt kademelerine taşıyacak ve çalışanlara örgütsel sonuçları önemli derecede etkileme kabiliyeti verecektir. Örneğin; Kanter'e (1977) göre, güçlendirme yerinden yönetimin, hiyerarşinin yassılaşmasının ve çalışan katılımının artmasının sonucudur[57].

Katılım, problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğini arttırması ve örgütte demokratik bir ortam yaratması gibi yönleriyle güçlendirmeye

[50] SASHKIN, a.g.e, pp. 5
[51] Nick NYKODYUM, Jack L. SIMONETTI, Warren R. NIELSEN, Barbara WELLING, "Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol. 2, No. 3, 1994, s.45-47,
[52] KOÇEL, a.g.e., s. 320,
[53] CONGER&KANUNGO, a.g.e., pp.473,
[54] BOLAT, a.g.e., s. 214,
[55] Esther MOK, Betty AU-YEUNG, "Relationship Between Organizatinol Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong", Journal of Nursing Management, 2002, Vol. 10 ,s.131,
[56] BOLAT, a.g.m., s.214,
[57] R.M. KANTER, Men and Women of the Corporation, New York, Basic Books'dan MENON, a.g.e., s. 156,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

benzemesine rağmen, imkan verildiği ölçüde süreçlere katılınması noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır. Diğer bir ifadeyle katılımda çalışanlar karar süreçlerine belli ölçüde ve imkan verildiği sürece katılırken, güçlendirmede devamlı olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içindedirler. Çünkü güçlendirmede kararları alan kişi, fiilen işi yapan çalışan olduğu için zaten sürekli karar sürecinin içindedir[58]. İki kavramın ayrıldığı başka bir nokta ise; katılımda nihai kararlar yöneticiler tarafından verilirken, güçlendirmede çalışan üst kademenin onayına ihtiyaç duymaksızın işiyle ilgili kararları almakta ve uygulamaktadır[59].

Özetle; personel güçlendirme çok boyutlu bir kavramdır ve katılımcılık bu boyutlardan sadece bir tanesidir. Personel güçlendirme katılımcılığı kapsayan daha üst bir kavramdır ve yönetime katılma olmadan personeli güçlendirmenin, personeli güçlendirmeden de yönetime katılmanın tam anlamıyla gerçekleştirilemeyeceği ortadadır [60].

1.5.3. Motivasyon – Güçlendirme

Güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer yönetim kavramı da motivasyondur. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlanabilir. İstekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır ve kişisel bir olay olması ve insan davranışlarında gözlenebilir olması iki önemli özelliğidir[61].

Organizasyonlarda bireylerin iş yapma, faaliyette bulunma ve sonuç alma arzusu motivasyonla ilgilidir. Yöneticilerin, çalışanlarının davranışlarını gözlemleyip yorumlaması ve onları organizasyonel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edecek, motive edecek modeller ve uygulamalar gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada güçlendirme, çalışanları motive etmede kullanılan bir araçtır. Motivasyon ve güçlendirme kavramları incelendiğinde; aralarında uygulanış açısından önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir.

[58] ÇÖL, a.g.e., s.15
[59] WILKINSON, a.g.e., pp.45,
[60] BOLAT, a.g.e., s.215,
[61] KOÇEL, a.g.e., 466

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Motivasyon kavramında kontrol edilen, yönlendirilen ve yönetilen bir çalışan profili vardır. Güçlendirme kavramında ise; kontrol çalışandadır ve organizasyonun asıl amacı işinde başarılı olabilmesi için çalışanın kendisini yetiştirmesi ve işiyle ilgili kararları üst yönetimin denetimine ihtiyaç duymadan alabilmesidir. Ayrıca motivasyon kavramındaki çalışanın kapasitesinden üst düzeyde yararlanma düşüncesine karşılık, güçlendirme kavramında bunun bir adım ötesine gidilerek, çalışanın kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmektedir[62].

1.5.4. İş Zenginleştirme ve Güçlendirme

İş zenginleştirme işin, çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamıdır. Bu çabalar daha çok işin niteliğini değiştirmekten ziyade, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamını taşımaktadır. İş zenginleştirmenin amacı, bireylerin kendilerini işe adamalarını ve işi severek yapmalarını sağlamaktır[63].

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen "İş Özellikleri Modeli", iş zenginleştirme konusunda önemli bir yaklaşımdır. Bu modelde, iyi tasarlanmış işler, yüksek motivasyonun, yüksek kaliteli performansın, yüksek tatminin ve düşük devamsızlık ve devir oranının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması, iş sonuçları ile ilgili olarak sorumluluk duyması ve işini ne ölçüde iyi yaptığına ilişkin olarak bilgi edinmesi gerekmektedir. Bu psikolojik durumların ortaya çıkabilmesi için de çalışanların zenginleştirilmiş işlerde çalışması ve işin; beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü, görevin önemi, özerklik, geri bildirim özelliklerine sahip olması gerekmektedir[64]. Hackman ve Oldham'ın "İş Özellikleri Teorisi" ile "Psikolojik Güçlendirme" kavramının ortak kökleri olmasına rağmen, güçlendirme kavramının çok boyutlu kavramlaştırması, iş zenginleştirme kavramını da içine almakta ve daha geniş bir anlam taşımaktadır[65]. Güçlendirmenin "anlam" ve "otonomi" boyutlarının, iş zenginleştirmenin boyutlarından "işini anlamlı hissetme" ve " özerklik" ile benzerlik göstermesinin yanında iki kavramın farklılaştığı bazı noktalar da bulunmaktadır.

---

[62] ÇÖL, a.g.e., s.16
[63] EREN, a.g.e., s.574
[64] BOLAT, a.g.e., s.209-210
[65] SPREITZER, a.g.e., 1996, pp.483-484

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Güçlendirme, psikolojik boyutuyla çalışanların algılarına odaklanırken; iş zenginleştirmenin odak noktası bireyden ziyade işin kendisi ve özellikleridir. Güçlendirmenin "etki" ve "yetkinlik" boyutlarının iş zenginleştirmede tam karşılıklarının olmaması bu iki kavramın farklılaştığı bir diğer noktadır. Çalışanlar, işleri örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa da kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler[66]. Güçlendirmede, çalışanların kendi işlerini ve çalışma ortamını şekillendirme ve örgütsel sonuçları etkileme gücü varken; iş zenginleştirmede çalışanlar işlerinin belirli ölçülerde planlama ve karar verme yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ve çalışma ortamını değiştirmeyi kapsamaz.

Güçlendirmenin temelleri iş zenginleştirmeye kadar uzanmasına ve iki kavram arasında benzerlikler olmasına rağmen; güçlendirmenin bazı yönleri ile iş zenginleştirmeyi içerdiği hatta bu kavramdan çok daha geniş bir anlam taşıdığı söylenebilir.

1.6. GÜÇLENDİRMEYİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesini belirleyen bazı örgütsel ve çevresel faktörlerin yanında, bireye ilişkin bazı özelliklerin de güçlendirmeyi etkilediği saptanmıştır.

Türkiye'de güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu konu ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Türkiye'deki 11 devlet üniversitesinin akademik ve idari personeli üzerinde yapılan bir araştırmada, güçlendirme boyutlarının duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiş, araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin anlam ve etki boyutlarının akademik personelin örgütsel bağlılığı ile ilişkili olduğu, idari personelde ise güçlendirmenin anlam ve seçim boyutlarının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu saptanmıştır[67].

Türk Standartları Enstitüsünün 75 personeli ile yapılan bir diğer araştırmada, güçlendirme, iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş,

[66] SPREITZER, a.g.e., 1996,s.484-485
[67] Nigar DEMİRCAN, Ercan ERGÜN, Güner ÇÖL, "Üniversite Personelinin Kendilerini Güçlü Hissetme Algılarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **DEÜ, İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2004

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

araştırma sonuçları, güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu ve iş stresi ile ilişkili olmadığını göstermiştir[68].

Kamu ve özel sektörde yer alan bankalarda şube müdürü, müdür yardımcısı ve şef pozisyonunda görev yapmakta olan 223 kişi üzerinde yapılan bir diğer araştırmada psikolojik güçlendirme algısı ile bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş ve araştırma sonuçları, psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları aynı zamanda cinsiyet, yönetsel pozisyon ve çalışma süresinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir[69].

Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde çalışan 176 akademisyen üzerinde yapılan bir araştırmada ise, örgütsel engeller, yeterli kaynak sağlama ve katılımcı iş ikliminin güçlendirme üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Sonuçlar, akademik personelin yaş arttıkça örgütsel engelleri daha az algıladıklarını, yaş ve kıdem arttıkça iklimi daha katılımcı bulduklarını, bekarların daha az güçlü hissettiklerini ve erkeklerin örgütsel engelleri daha çok algıladıklarını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel engellerin varlığının iklimin katılımcı algılanmasını azalttığı, örgütsel engeller ile kaynaklara erişimin güçlendirmeyi katılımcı iş iklimi üzerinden etkilemekte olduğu bulgulanmıştır[70].

Güçlendirme kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırıldığı teorik çalışmalarda ise, güçlendirme kavramının tanımı, boyutları, temel özellikleri ile yetki devri, katılım, motivasyon, iş zenginleştirme gibi kavramlarla ilişkisi irdelenmiştir[71]. Bir başka teorik çalışmada ise güçlendirme ile ilgili tanımlara, güçlendirme yöntem uygulamalarına, güçlendirmenin birey ve örgüt üzerindeki etkilerine değinilmiştir[72].

---

[68] Oya ERDİL, Halit KESKİN, a.g.e., s. 7-24,
[69] Güler SAĞLAM, Azize ERGENELİ, " Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 21(1), 2003, s.129-150.
[70] Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Özlem KELEŞ, Tuğçe ÇAKIR, "Bilgi Toplumunda Güçlendirmenin Belirleyicileri Üzerine Bir Araştırma", 5. Bilgi, Ekonomi,Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 2. Cilt, 2006, s.613-628,
[71] Güner ÇÖL, "Personeli Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması", www.isguc.org.tr**.,** 2004; Tamer BOLAT, a.g.e., s.199-219
[72] İsmail BAKAN, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.22, Sayı 1, 2004, s.181-207,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Yabancı literatür incelendiğinde ise, araştırmaların güçlendirmenin belirleyicileri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Spreitzer (1995), güçlendirmeyi belirleyen kişilik özellikleri ve çevresel değişkenlerden oluşan modelinde kişilik özelliklerinden özsaygı ile kontrol odağı, çevresel değişkenlerden bilgiyi paylaşma ile ödül yapısının kişinin güçlendirme algıları üzerinde etkisini araştırmıştır. Fortune 50 işletmesinde 393 orta kademe yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada, özsaygı, örgüt misyonu hakkında bilgiye erişim, performans hakkında bilgi edinebilme ile ödüllerin güçlendirme ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu, kontrol odağının güçlendirme ile ilişkili olmadığı ve güçlendirme ile yönetsel etkinlik ve yenilikçi davranış arasında pozitif ilişkiler olduğu bulgulanmıştır[73]. Spreitzer (1996) tarafından yapılan bir diğer araştırmada rol belirsizliğinin, sosyo-politik desteğin, bilgiye ve kaynaklara erişim ile katılımcı iş ikliminin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İş çevresi değişkenlerinden rol belirsizliğinin güçlendirme algısı üzerinde negatif etkilere sahip olduğu bulgulanmıştır. Araştırmada ayrıca bireyin örgütteki sosyal destek ağının üyeleri olan amirler, astlar, arkadaşlar tarafından desteklenmesi anlamına gelen sosyo politik desteğin; bireyin vizyon, iş biriminin hedefleri ve bu hedeflere nasıl bir katkıda bulunduğuna ilişkin bilgiye erişebilmesinin ve çalışanların yaratıcılığına, fikir üretmesine önem veren katılımcı iş ikliminin yüksek düzeyde güçlendirme algısına yol açtığı saptanmıştır[74].

Psikolojik güçlendirme boyutlarının çalışan davranışları üzerindeki etkisinin incelendiği ve Fortune 500 işletmelerinin birim yöneticileri üzerinde yapılan bir diğer araştırmada ise güçlendirmenin bileşenleri olan yetkinlik, anlam, otonomi ve etkinin farklı etkilerine rastlanmıştır. Güçlendirmenin anlam boyutunun, iş tatmini ve iş yükü ile, yetkinlik boyutunun iş tatmini ve etkililik ile, otonomi boyutunun iş tatmini ile, etki boyutunun ise etkililik ile yüksek derecede pozitif ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır[75].

Siegal ve Gardner (2000) tarafından bir üretim işletmesinin 200 alt kademe çalışanı üzerinde yapılan bir başka araştırmada, üstlerle iletişim, şirket içi ilişkiler, takım çalışması, performans gibi dört yapısal faktör ile psikolojik güçlendirme

[73] SPREITZER, a.g.e., 1995, pp. 1142-1465.
[74] SPREITZER, a.g.e., 1996, pp.483-504,
[75] SPREITZER et al, a.g.e., 1997, pp.679-704,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçları üstlerle iletişim ve şirket içi ilişkilerin anlam, otonomi ve etki ile önemli derecede ilişkili olduğunu, takım çalışmasının anlam ve etki ile ilişkili olduğunu göstermiştir[76].

Hong Kong'da hemşireler üzerinde yapılan bir diğer çalışmada ise, güçlendirme ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu araştırmada, örgüt iklimi ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki olduğu ve liderlik ve takım çalışmasının güçlendirme ile en güçlü pozitif ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur[77].

Güçlendirme üzerinde önemli etkilere sahip olan bu değişkenlerden bazıları aşağıdaki şekilde tanımlanabilir.

1.6.1. Bireye İlişkin Özellikler

1.6.1.1. Özsaygı

Özsaygı, bireyin kendi kişisel değerlerini yansıtan karakteristik bir özellik olarak tanımlanmaktadır[78]. Özsaygısı yüksek bireyler kendilerine değer veren bireyler olduklarından iş ortamında kendilerini daha yetkin hissederler[79]. Özsaygısı yüksek çalışanlar sahip oldukları yetenekleri ile kendilerini yaptıkları işe önemli katkılar sağlayan bireyler olarak görürler ve işe daha aktif bir oryantasyona sahip olurlar[80]. Bunun aksine, özsaygısı düşük bireyler kendilerini işlerine ve organizasyonlarına herhangi bir farklılık veya etki yapabilecek kişiler olarak görmezler.

1.6.1.2. Kontrol Odağı

Thomas ve Velthouse (1990) kontrol odağının güçlendirmeyi etkileyen en önemli kişilik özelliği olduğunu ifade etmektedirler[81]. Kontrol odağı kişinin

---

[76] Marc SIEGALL, Susan GARDNER, "Contextual Factors of Psychological Empowerment", **Personel Review**, Vol.29, No.6, 2000, pp.703-722,
[77] MOK&AU-YEUNG,a.g.e., pp.129-137
[78] Marilyn E. GIST, Terence R. MITCHELL, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability", **Academy of Management Review**, Vol.17, No.2, Apr 1992, pp.185,
[79] BANDURA , a.g.e., pp., 194,
[80] GIST&MITCHELL, a.g.e., pp.185
[81] THOMAS&VELTHOUSE, a.g.e. pp.672

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

yaşamında olanları belirleyen dışsal güçlerden çok inandıkları şeylerdir[82]. Birey kendi çevresi ve işleri ile ilgili bir konuda, kendi davranışlarına bağlı olmayan bir destek gördüğünde, bunun bir şans, olasılık ya da kader sonucunda gerçekleştiğini algılamaktadır. Durumun birey tarafından bu şekilde yorumlanması, bireyin dışsal kontrol odağına sahip olduğunun işaretidir. Kontrol odağı içsel olan bireyler ise, iş çevrelerini ve olayları kendi davranışlarına ve yeteneklerine bağlı olarak şekillendirebileceklerine inanırlar[83]. Kontrol odağı içsel olan bireyler, iş sonuçları üzerinde daha fazla etkiye sahip olduklarını algılayarak, kendilerini daha güçlü hissedeceklerdir.

1.6.1.3. Eğitim ve Kıdem

Kariyer hareket kabiliyeti daha yüksek olan, daha eğitimli çalışanlar mesleki kimliklerini geliştirmek için daha istekli olurlar. Bu nedenle anlam, yetkinlik ve iş sonuçları üzerine etki gibi psikolojik güçlendirme algılarını daha yoğun olarak hissetmek isteyeceklerdir. İş ortamına, olaylara daha hakim olan ve deneyimleri yoluyla öğrenen kıdemli çalışanlar, çabalarının bir sonucu olarak, yetkinlik ve performans algıları ile birlikte kendilerini güçlü hissedeceklerdir[84]. Eğitim seviyesi ve kıdem süresi arttıkça çalışanların güçlendirme algılarının da artacağı düşünülmektedir.

1.6.1.4. Cinsiyet

Conger and Kanungo (1988), çalışanları güçlendirme ihtiyacının, çalışanlar kendilerini güçsüz hissettiklerinde kritik bir hal aldığını ve bunun çalışanlar arasında güçsüzlük duygusunu arttıran durumları tanımlamak açısından son derece önemli olduğunu vurgulamaktadırlar[85]. Organizasyonlarda daha düşük seviyeleri temsil eden ve daha az güç gerektiren işlerde çalışan bayanların kendilerini güçsüz hissetmeleri

[82] SPREITZER; a.g.e., 1995, pp.1440,
[83] Stephen NOWICKI Jr, Bonnie R. STRICKLAND, " A Locus of Control Scale For Children" **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, Vol.40, No.1, 1973, pp. 148
[84] Christine S. KOBERG et al., "Antecedents and Outcomes of Empowerment, Empirical Evidence from the Healt Care Industry", **Group&Organization Management**, Vol.24, No.1, 1999, pp.74-75,
[85] CONGER&KANUNGO, a.g.e., pp.474,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

kaçınılmazdır. Yapılan araştırmalarda bayanların kendilerini erkeklerden daha az güçlü hissettikleri tahmin edilmektedir[86].

1.6.2. Çevresel Faktörler

1.6.2.1. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, bireyin kendisinden beklenenler konusunda emin olmadığı zaman ortaya çıkar[87]. Eğer bireyler otoritelerinin büyüklüğünü ve kendilerinden ne beklenildiğini bilmezlerse, harekete geçmek için tereddüt edecekler (örn: otonominin olmayışı) ve değişiklik yapmak için kendilerini yetersiz hissedeceklerdir. (örn:etkinin olmayışı). Karar otoritesinin sınırları da açık olmalıdır. Böylece bireyler belirsiz otorite altında aldıkları kararların potansiyel yansımaları için kendilerini endişeli hissetmeyip, kararlarının sonuçlarından emin olabilirler[88]. Rol belirsizliğinin güçlendirme algıları üzerinde kısıtlayıcı bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

1.6.2.2. Sosyo-politik Destek

Sosyo-politik destek; açık iletişimi, bireyin düşüncelerini hiç korku duymadan paylaşabileceği fırsatları, bir iletişim ağına bütünüyle bağlı olmayı ve organizasyondaki etki sahibi, güçlü bireylere ulaşabilmeyi içermektedir. Ayrıca sorumluluklardaki belirsizliği en aza indirmek ve kolektif takım çalışmasını maksimize etmek anlamına gelmektedir[89]. Bir başka tanıma göre sosyo-politik destek; destekleme, onaylama veya organizasyonel bireyler tarafından kabul edilme olarak tanımlanmaktadır ve tipik olarak organizasyonel ağda üyelik ile kazanılmaktadır. Sosyal ağlar, bir örgütün sosyal iskeletini, işlerin yapılması için anahtar kanallarla üyeler sağlamayı ifade etmektedir. Konu ile ilgili destek ağları, bireyin yöneticisini, eş düzeydeki iş arkadaşlarını, astlarını ve çalışma grubunun üyelerini kapsamaktadır. Destek ağlarında üyelik, kişisel güç duygusunu artıran, anahtar organizasyonel bireyler ile sosyal paylaşımı ve iletişimi artırmaktadır. Bu

[86] KOBERG et al., a.g.e., pp.75
[87] SPREITZER, a.g.e., 1996, pp.487,
[88] CONGER&KANUNGO, a.g.e., pp.474,
[89] Larry W. HOWARD, S. Thomas FOSTER, "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, pp.9,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

kişisel güç, otonomi ve etkinin daha güçlü olarak hissedilmesine neden olmaktadır[90]. Tam tersi bir durumda, anahtar organizasyonel bireylerden bir desteğin olmayışı, düşük yetki duygularının hissedilmesine yol açabilir. Bu nedenle, sosyo-politik desteğin güçlendirme algılarını kolaylaştırdığı düşünülmektedir.

1.6.2.3. Bilgiye Erişim

Bireyin, vizyon hakkında bilgiye sahip olması, iş biriminin hedefleri ve bu hedeflere nasıl bir katkıda bulunduğuna ilişkin bilgiye erişebilmesi güçlendirme algısını arttıracaktır. Kanter (1977), güçlendirmenin olabilmesi için organizasyonların; daha fazla bireye, daha yüksek düzeyde, daha çok araçla, daha fazla bilgi sağlamaları gerektiği görüşünü savunmaktadır[91]. İş akışları, verimlilik, dış çevre, rekabet ve işletme stratejileri gibi örgütsel bilgilere erişimleri sağlanarak, bireylerin "büyük resmi" görmelerine izin verilmekte ve böylece organizasyonun faaliyetlerinde kendi rollerini anlamaları sağlanmaktadır[92]. Bireylerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için iş birimlerinin amaçlarını ve kendi yaptıkları işlerin bu amaçlara nasıl katkılar sağladığını anlamaları önemlidir. Özellikle örgüt vizyonu ve performans ile ilgili bilgilerin erişilebilir olması güçlendirme için son derece önemlidir. Bireylerin örgüt vizyonu hakkında bilgi sahibi olması, amaç ve anlam duygusunun yaratılmasına yardımcı olmakta ve bireyin organizasyon amaçları ve misyonuna uygun kararlar alma ve kararları etkileme yeteneğini geliştirmektedir. Performans ile ilgili bilginin paylaşılması ise, kişinin işini iyi yapıp yapmadığını anlaması ve gelecekteki performansını iyileştirme ya da mevcut performansını sürdürme ile ilgili kararlarını etkilemesi nedeniyle önemlidir. Böylece, organizasyonel bilginin paylaşılmasının güçlendirme algılarını kolaylaştıracağı söylenebilir.

1.6.2.4. Kaynaklara Erişim

Kaynaklara erişim, işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynaklara erişebilmeleri ve kullanabilmeleri anlamına gelmektedir[93].

[90] SPREITZER, a.g.e., 1996, pp.488,
[91] R.M. KANTER, Men and Women of the Corporation, New York, Basic Books'dan SPREITZER, a.g.e., 1996, pp.488,
[92] BOWEN&LAWLER, a.g.e., pp. 35-36
[93] SPREITZER, a.g.e., pp.489,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Organizasyon, kişilerin yapacakları işler için ya da bir projenin yürütülmesi için gerekli olan tüm kaynakları saptamalı ve bunların gerekli kişilere dağıtılmasını sağlamalıdır. Projenin etkin bir şekilde yürütülmesi için gerekli olan zaman, sermaye, malzeme, bilgi, veri, tesis ve buna benzer kaynakların planlamasının ve ihtiyaca göre tahsisinin yapılması çalışanlar açısından çok önemli bir konudur[94]. Bunun nedeni, örgütsel kaynaklara erişememenin, bireyin birilerine bağımlı olmasına ve güçsüzlüğe neden olmasıdır. Oysa kaynaklara erişim bireyin etkinlik duygusunu ve çevresel problemler üzerindeki kontrolünü geliştirmektedir. Kaynaklara erişimin güçlendirme algıları ile pozitif ilişkili olduğu öne sürülmektedir.

1.6.2.5. Katılımcı İş İklimi

Örgüt iklimi, bir çevrede çalışan ve yaşayan insanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan ve onların davranışlarını, motivasyonlarını etkilediği varsayılan iş çevresinin ölçülebilir özellikleri olarak tanımlanmaktadır[95]. Organizasyonun kişiliğini anlatan bir özellik olarak tanımlanan iklim, bireylerin örgütsel hayatı anlamalarına referans olmakta ve davranışlarını şekillendirip kalıba sokmaktadır. Katılımcı iş iklimi, çalışanların yaratıcılığına, fikir üretmesine, katılımına, bilgilendirilmesi ve serbestiyetine önem veren bir iklimdir[96].

Katılımcı iklimlerde onaylama, yaratma ve çalışanların özgürlüğü değerlidir. Buna rağmen, katılımcı olmayan iklimlerde kontrol, emir ve tahmin edilebilirlik kabul görmektedir. Katılımcı iş iklimine sahip bir organizasyonda, çalışanların kritik örgütsel değerler olduğunu vurgulayan misyon ifadelerinin yer alması, çalışanların örgütte farklılık yaratacak değerli varlıklar olduklarını algılamalarını sağlayarak onları destekler. Örgüt ikliminin çalışanlar tarafından destekleyici algılanması ise, çalışanların örgüte karşı duyarlılıklarını arttırarak güçlü davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır[97]. Ayrıca katılımcı iş iklimi liderlerin, çalışanların fikirlerini öğrenebilmeleri için gerekli ortamı sağlayan bir unsur olmakla birlikte, çalışanların bireysel kararlarını belirtmeleri sayesinde güç almayı kabul edip etmediklerinin de

[94] Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU, "Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık için İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma" GYTE, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002, p.109,
[95] G. H. LITWIN, R. A. STRINGER, "**Motivation and Organizational Climate**", 3rd Edition, Boston, Harvard University Press, 1974, pp.29,
[96] GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU ve diğerleri, a.g.e., 2006, s. 621
[97] SPREITZER, a.g.e., 1996,pp.489; MOK&AU-YEUNG, a.g.e, pp.131,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

öğrenilebileceği bir yapıdır[98]. Katılımcı iş iklimine sahip bir organizasyonun, çalışanların güçlendirme algılarını kolaylaştırdığı düşünülmektedir.

1.6.2.6. Ödüller

Güçlendirme algısı üzerinde kritik bir öneme sahip olduğu vurgulanan diğer yapısal faktör, performansa dayalı ödüllerdir[99]. Bir ödül sistemi güçlendirici olabilmek için, bireysel katılımı desteklemelidir. Yenilikçi performansı ve yüksek güdülü değerleri vurgulayan ödül sistemleri, yetkinliğin yüksek derecede algılanmasına yardımcı olmaktadırlar[100]. Ödüller grup yada organizasyon performansı için yararlı olsalar bile, bazen bireyler kendi davranışlarının performansı yüksek seviyelerde nasıl etkilediğini açıkça anlamamaktadırlar. Bireysel güdülenme; kişisel yetkinliklerin farkına vararak ve bu yetkinlikleri güçlendirerek, bireylerin katılım ve iş ile ilgili karar verme süreçlerini etkilemeleri yoluyla güçlendirmeyi arttırmaktadır. Bu açıdan birey - performans tabanlı ödül sistemlerinin varlığı güçlendirme için oldukça önemlidir[101].

1.6.2.7. Takım Çalışması

Takım temelli organizasyonlar, güçlendirebilmenin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için en uygun koşulları sağlayan yapılardır. Bu yapılarda bulunan, yatay organizasyon yapısı, süreç odaklı iş dizaynı, kolaylaştırıcı liderlik, açık bilgi akışı ve bilgi paylaşımı, takım bazlı ödül sistemi ve tanıma güçlendirme uygulamasını kolaylaştırmaktadır[102]. Quinn ve Spreitzer'da (1997), personel güçlendirmeyi kolaylaştıran örgütsel özeliklerinden en önemlisinin açıklık ve takım çalışması olduğunu vurgulamaktadırlar. Yazarlara göre, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için, onların organizasyonun değerli varlıkları olduğunu vurgulayan ortak kültürün bir parçası olduklarını algılamaları gerekmektedir. Bu türde bir yaklaşım, organizasyonel karar verme süreçlerine katılım yoluyla açıklığı ve takım çalışmasını geliştirmektedir. Güçlendirilmiş

[98] HONOLD , a.g.e., pp. 202
[99] BOWEN&LAWLER, ag.e., pp.32,
[100] CONGER&KANUNGO, a.g.e., pp.478,
[101] SPREITZER, a.g.e., 1995, pp.1447-1448,
[102] W. J. KOLARIK, "**Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools**" McGraw – Hill, 1995, pp. 801,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

çalışanların, kendi birimlerindeki kişilerin fikirlerinin değerli olduğunu ve ciddiye alındığını, böylece problem çözme sürecinde birlikte çalışabileceklerini hissetmeleri oldukça önemlidir[103].

1.6.2.8. Örgütsel Engeller

Örgüt iklimine ilişkin bazı özelliklerin güçlendirmeyi teşvik ederken bazı özelliklerin de güçlendirmeyi engellediği görülmektedir. Bu nedenle güçlendirmeyi artıracak bir iş iklimi düzenlerken, iklimin bireyi teşvik edici unsurlarını gözden geçirmek ve iş ortamını buna göre yapılandırmak gerekmektedir. Bunun yanında, iklimin engelleyici özellikteki unsurlarını saptamak ve onları güçlendirme için azaltmak veya ortadan kaldırmak gerekmektedir[104].

Şirket içindeki mücadeleler, resmi kurallar, hiyerarşik ve katı bir organizasyon yapısı ve yönetim tarzı; örgüt ikliminin bir başka deyişle iş çevresinin engelleyici özelliklerini oluşturmaktadır[105].

Bürokratik yapı ve tutumlara önem verilmesi, standart çalışma prosedürlerinin öneminin vurgulanması, gereksinim duyulan kaynakların elde edilmesinde güçlük çekme, fikirlerin dolaşımını engelleyecek bir iletişim yapısı, kişilerin girişimini engelleyecek sıkı kontrol sistemleri ve başarısızlığın cezalandırılması çalışanların güçlendirilmesini zorlaştıran örgütsel engellerdir[106].

Kişilerin içsel motivasyonlarını zayıflatan ve işten uzaklaşmalarına neden olan örgüte ilişkin engellerin büyük ölçüde içsel motivasyonla ilişkili olan yaratıcılığı negatif yönde etkilediği araştırma sonuçlarınca tespit edilmiştir[107]. Kişinin işe yönelimini yansıtan içsel motivasyonun güçlendirme ile ilişkili bir kavram olarak belirtilmesi nedeniyle[108], örgütsel engellerin güçlendirmeyi de negatif yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

---

[103] QUINN&SPREITZER, a.g.e., pp.46,
[104] GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU ve diğerleri, a.g.e.,2006, s.622,
[105] M. T. AMABILE et al., "Assessing the Work Environment for Creativity**" Academy of Management Journal**, Vol.39, No.5, 1996, pp,1161,
[106] J. KAO, "Entrepreneurship Creativity&Organization", Prentice Hall, İnternational Limited London, pp.21, GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, a.g.e., pp.115,
[107] AMABILE et al, a.g.e., pp.1161, GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, a.g.e.,
[108] CONGER&KANUNGO, a.g.e., THOMAS&VELTHOUSE, a.g.e.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.7. GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASI

Güçlendirme, çeşitli yönetim yaklaşımlarının olgunlaştırdığı bir zeminde, bazen o yaklaşımların bir uzantısı bazen de onları tamamlayan bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmaktadır[109]. Güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için her örgütün kendi tanımını yapması, çalışanlarının güçlendirilme konusundaki istek ve yeteneklerini harekete geçirmesi oldukça önemlidir[110]. Bu anlamda güçlendirme hem yönetsel bir uygulama olarak gerekli koşulların oluşturulup oluşturulmaması, hem de psikolojik açıdan çalışanların mevcut koşulları nasıl algılayarak neler hissettiklerinin, onları neyin güçlendirdiğinin anlaşılıp anlaşılmamasına göre örgütleri başarılı ya da başarısız sonuçlara götüren bir süreçtir.

Bu nedenle güçlendirmenin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli özellikler, güçlendirme süreci, uygulamada karşılaşılan sorunlar ve güçlendirmenin örgüte sağlayacağı yararlar birlikte ele alınarak değerlendirilecektir.

1.7.1. Etkili Bir Güçlendirme Uygulaması İçin Gerekli Olan Özellikler

Güçlendirmenin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi, organizasyonun kendisi, güçlendirilecek personel ve yönetici arasındaki etkileşime bağlıdır.

1.7.1.1. Organizasyonel Özellikler

Güçlendirmenin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için yüksek katılımlı sistemlere ihtiyaç vardır. Yüksek katılımlı sistemler, güçlendirme üzerinde hem kavramaya ilişkin hem de motivasyonel etkilere sahiptir. Kavramaya ilişkin olarak, yüksek katılımlı sistemler, çalışanların bilgiyi daha iyi kullanmalarına ve örgütsel faaliyetleri nasıl etkileyebileceklerini anlamalarına imkan tanırken; motivasyonel açıdan ise, bir organizasyonda çalışanların sorumluluk almalarını kolaylaştırmakta, onların kontrol duygularını ve örgütle özdeşleşmelerini artırmaktadır[111].

Garfield'e (1993) göre, güçlendirmenin uygulandığı bir organizasyonda çalışanlar; girişimde bulunabilmeli, takım halinde olduğu kadar bireysel olarak da

[109] ÇÖL, a.g.e. , 2004, p.24
[110] HONOLD, a.g.e., 203.
[111] SPREITZER, a.g.e., 1996, s. 486-490,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

çalışabilmeli ve stratejik kararlar verme konusunda yetkili kılınmalıdır. Bu bakış açısından yönetimin görevi ise; katılımcı bir kültür yaratmak, esneklik ve otonomiyi esas alan bir yapı oluşturmak, katılımcılığı ödüllendirmek ve risk almayı cezalandıran anlayışı değiştirmek, sürekli devam eden katılımcı programlar geliştirmek ve çalışanların iş ve aile yaşantısını uyumlaştıran desteği sağlamaktır[112].

Yapılan araştırmalarda, çalışanları yeteneklerini geliştirmeye ve mücadeleye yönlendiren anlaşılır bir vizyon ifadesinin, açıklık ve takım çalışmasının, disiplin ve kontrol ile sosyal destek ve güvenlik duygusunun güçlendirmeyi kolaylaştıran organizasyonel özellikler olduğu bulgulanmıştır. Güçlendirici bir çevre yaratmak için yöneticilerin bu belirtilen özellikleri uzun bir süre kararlılıkla sergilemeleri gerekmektedir[113].

Kolarik, müşteri ve kalite odaklı, iş birimi ve çapraz fonksiyonel takımların olduğu bir organizasyon yapısına sahip, süreçlerin takımlar tarafından geliştirildiği ve problemlerin yine takımlar tarafından çözümlendiği, süreçler ile ilgili kararların takımlar tarafından alındığı, destekleyici bir liderlik tarzının olduğu ve müşteri, ürün ve üretim süreçlerine odaklanan bir organizasyonun güçlendirme için uygun özellikleri taşıdığını savunmaktadır[114].

Organizasyon yapısının basık (flat) olması, iş tanımları ve prosedürlerinin katılımcılığa imkan verecek tarzda tasarlanması, açık ve net bir misyon ve vizyon ifadesi ve bunların paylaşılması, güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı, organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin varlığı, çalışanların sürekli kendilerini geliştirecekleri bir eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması, kaliteli çalışanları bulmak, temin etmek ve bağlılıklarını sağlamak güçlendirme üzerinde olumlu etkilere sahip olan diğer organizasyonel özelliklerdir[115].

Güçlendirme uygulamalarında basık bir organizasyon yapısına olan ihtiyacı Tom Peters, 12 basamaklı bir organizasyonun 3 basamaklı bir organizasyonla rekabet

[112] BAKAN, a.g.e., s.193,
[113] QUINN&SPREITZER, a.g.e., pp.45-46; APPELBAUM et al, a.g.e., s. 240-241; ERSTAD, a.g.e., pp.326
[114] KOLARIK, a.g.e., pp.812
[115] KOÇEL, a.g.e., s.323

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

edemeyeceği şeklinde açıklamaktadır. Bunun nedenini de uzun yapılarda hiyerarşik karar almanın yavaşlığına bağlamakta ve bunun dinamik bir çevrede varolan organizasyonların rekabet edebilirliğini azaltacağı görüşüne dayandırmaktadır. Organizasyonlar hiyerarşik kademeleri minimuma indirdiklerinde maksimum yaratıcılık ortamı yaratılacağını, organizasyonda bağımsız düşünen, inisiyatif kullanan çalışanlar tarafından yerine getirilen stratejiler, misyon ve vizyondan oluşan birleşik bir kültür yaratılabileceğini savunmaktadır[116].

Yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, yüksek katılımlı sosyal yapıların güçlendirme için fırsat yarattığı desteklenmektedir. Katılımcı bir örgüt iklimi koşullarının, güçlendirmenin etkilerini zenginleştireceğine, çalışanların güçlendirilmeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilecek örgütsel duyarlılık ve tavıra neden olacağına inanılmaktadır[117].

1.7.1.2. Yönetici Özellikleri

Yöneticilerin davranış ve yönetim tarzları, güçlendirme üzerinde önemli etkilere sahiptir. Yöneticiler, çalışanları ile organizasyonel bilgileri paylaştıklarında, uygun ortamın oluşmasını sağladıklarında, hiyerarşiye takım tabanlı bir alternatif geliştirdiklerinde, konu ile ilgili eğitim fırsatları sunduklarında ve çalışanları onlardan beklenen risk ve inisiyatifleri aldıkları için ödüllendirdiklerinde, çalışanlarını güçlendirmiş olurlar[118].

Örgüt kültürü yönetici davranışlarının bir sonucu olarak oluştuğundan, yöneticiler güçlendirmeyi destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmada kritik bir öneme sahiptirler. Organizasyon üyeleri, yöneticilerin neye önem verdikleri, ölçümledikleri ve kontrol ettikleri ile yöneticilerin kritik olaylarda nasıl davrandıklarını temel alan kültürü anlamaya çalışmalıdırlar. Yöneticiler ise çalışanlardan istenen davranışların rol modeli olmalı ve onlara koçluk yapmalı, yeni örgüt kültürünü destekleyen açık bir ödül sistemi geliştirmeli, işe alma ve yerleştirme de yeni kriterler belirlemelidirler. Bu yola istenen örgüt kültürünün oluşumu yöneticiler tarafından

[116] Carl A. RODRIGUES, "Employee Participation and Empowerment Programs, Problems of Definition and İmplementation", Empowerment in Organizations, Vol.2, No.2, 1994, pp. 32
[117] MOK&AU-YEUNG, a.g.e., s.131,
[118] BOWEN&LAWLER, a.g.e., pp.35-36

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

desteklenmiş olmaktadır. Yöneticiler ayrıca organizasyonda var olan gelenek ve alışkanlıkları değiştirmek ya da yeni alışkanlıklar geliştirmek yoluyla da kültürel değişimi destekleyebilirler[119].

Misyon ve vizyonu tarif eden, paylaşan; güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı yaratan; katılımcılığı ve bilgi paylaşımını destekleyen; yaşanan her başarı ve başarısızlığı bir öğrenme fırsatına dönüştürebilen, hata yapma korkusunu ortadan kaldıran; motivasyon yaratan, performans hakkındaki geri bildirimi her zaman zamanında yapan bir yönetici güçlendirmeyi etkiler[120].

1.7.1.3. Çalışan Özellikleri

Güçlendirmenin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için yukarıda değinilen organizasyonel ve yönetici özelliklerinin uygunluğunun yanında çalışanlarında güçlendirme için uygun özelliklere sahip olması gerekmektedir. Quinn ve Spreitzer (1997), güçlendirilmiş çalışanların sahip oldukları özellikleri şu şekilde sıralamaktadırlar[121]:

- *Güçlendirilmiş çalışanlar otonomi duygusuna sahiptirler.* Bu güçlendirilmiş çalışanların işlerini nasıl yapacaklarını seçme özgürlüğüne sahip olmaları anlamına gelmektedir.
- *Güçlendirilmiş çalışanlar anlam duygusuna sahiptirler.* Bu güçlendirilmiş çalışanların işlerinin kendileri için önemli olduğunu hissetmeleri ve iş ile ilgili yaptıkları her şeyde dikkatli olmaları anlamına gelmektedir.
- *Güçlendirilmiş çalışanlar yetkinlik duygusuna sahiptirler.* Bu güçlendirilmiş çalışanların işlerini iyi yapmaları için kendi yeteneklerine olan inançları anlamına gelmektedir.
- *Güçlendirilmiş çalışanlar etki duygusuna sahiptirler.* Bu ise güçlendirilmiş çalışanların kendi iş birimleri üzerinde etkiye sahip olacaklarına inanmaları anlamına gelmektedir.

---

[119] Tracey H. SIGLER, Christine M. PEARSON, "Creating an empowering culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", Journal of Quality Management, 5, 2000, pp.47
[120] KOÇEL, a.g.e., s.324
[121] QUINN&SPREITZER, a.g.e., pp.41

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Ayrıca çalışanların; kendilerinin çok iyi tanımaları, sürekli kendini geliştirme arzusuna sahip olmaları, değişime açık olmaları ve değişimi kolaylıkla kabul edebilmeleri, kendilerine güven derecelerinin yüksek olması, karşısındakini dinleme ve geri besleme yapabilme yeteneğine sahip olmaları güçlendirmeyi kolaylaştıran özelliklerdir[122].

Güçlendirme uygulamalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için organizasyonun, yöneticilerin ve çalışanların sahip olması gereken özelliklerin bir bütün oluşturduğu görülmektedir. Çalışanlar için daha güçlendirici bir ortam yaratılırken, çalışanların da güçlendirmeyi tercih etmeleri gerekmektedir. Yani başarılı bir güçlendirme uygulaması bu üç unsurun uyumlu bütünlüğünde ortaya çıkacaktır.

1.7.2. Güçlendirme Süreci

Çalışanları güçlendirme ihtiyacı, çalışanlar kendilerini güçsüz hissettiklerinde kritik bir hale gelmektedir. Bu nedenle organizasyonlarda çalışanlar arasında güçsüzlük duygusuna neden olan durumların tanımlanması oldukça önemlidir. Bu durumlar tanımlandıktan sonra da güçlendirme stratejileri, bu durumların ortadan kaldırılabilmesi için kullanılabilir. Güçlendirme uygulamaları çalışan odaklı olduğu için, bu uygulamaların sonuçlarını almak belirli bir sürecin sonunda gerçekleşmektedir. Bu süreç ise, güçlendirme deneyiminin psikolojik boyutu, belirleyici koşulları ve davranışsal sonuçlarından oluşan beş aşamada incelenmektedir. Bu beş aşama Şekil 1'de ayrıntılı olarak açıklanmaktadır[123]:

Güçlendirme sürecinin birinci aşamasında, organizasyonda çalışanlar üzerinde güçsüzlük duygusuna sebep olan durumlar teşhis edilmektedir. Bu aşamada organizasyonel faktörler, yönetim tarzı, ödüllendirme sistemleri ve işin yapısı başlıkları altında; bürokratik bir örgüt iklimi, zayıf ve sınırlı iletişim, otoriter bir yönetim tarzı, keyfi ödüllendirme, rol belirsizliği gibi çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan durumlar belirlenmektedir.

---

[122] KOÇEL, a.g.e., s.324; Selen DOĞAN, "Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı", 2.Baskı, İstanbul, Kare Yayınları, 2006, s.68; Öznur YÜKSEL, Hakan ERKUTLU, "Personeli Güçlendirme - Empowerment", G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 1/2003, s.135-136

[123] CONGER&KANUNGO, a.g.e., pp.474,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Şekil 1.1: Güçlendirme Sürecinin Aşamaları

1. AŞAMA: Psikolojik Güçsüzlüğe Yol Açan Faktörler

- Organizasyonel Faktörler
- Yönetim Tarzı
- Ödül Sistemi
- İşin Yapısı

↓

2. AŞAMA: Yönetsel Strateji ve Tekniklerin Kullanılması

- Katılımcı Yönetim
- Amaç Belirleme
- Geribildirim Sistemi
- Model Oluşturma
- Yetkinlik Bazlı Ödül
- İş Zenginleştirme

↓

3. AŞAMA: Dört Kaynak Kullanarak Çalışanlarda Öz Yeterlilik Bilgisinin Sağlanması

- Yetenekleri Harekete Geçirme
- Gözleme Dayalı Tecrübe
- Sözlü İkna
- Duygusal Uyarım

Birinci Aşamadaki Durumların Ortadan Kaldırılması

↓

4. AŞAMA: Çalışanları Güçlendirme Deneyiminin Sonuçları

- Çaba-Performans Beklentisinin ve Bireysel Yeterlilik İnancının Sağlamlaştırılması

↓

5. AŞAMA: Davranışsal Sonuçlara Yöneltme

- Başlatma ve iş amaçlarına ulaşmak için davranışın sürdürülmesi

Kaynak: Jay A. CONGER, Rabindra N. KANUNGO, "The Empowerment Pocess: Integrating Theory and Practise"**, Academy of Management Review**, Vol: 13, No:3, 1988, pp. 475

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

İkinci aşamada, tespit edilen bu durumların ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmekte, yöneticiler tarafından güçlendirme stratejileri uygulanmaktadır. Üçüncü aşamada, çalışanlara güçsüzlük hissi veren durumları tamamen ortadan kaldıracak olan öz yeterlilik bilgisinin sağlanması yer almaktadır. Çalışanlara güçsüzlük hissi veren durumların ortadan kaldırılmasından sonra güçlendirmeyi pekiştirmek için sözlü ve uygulamalı olarak çalışanları desteklemek gerekmektedir. Bu tür bir bilgiye ulaşmanın bir sonucu olarak çalışanlar dördüncü aşamada kendilerini güçlendirilmiş hissetmektedirler ve son aşamada çalışanlarda ortaya çıkan davranışsal sonuçlar gözden geçirilmektedir.

Güçlendirme uygulamalarının aşama aşama gerçekleştirilmesi ve her aşamaya gereken önemin gösterilmesi güçlendirmeden beklenen sonuçların alınabilmesi açısından oldukça önemlidir. Çalışanların güçlendirilmesi sürecinin işleyebilmesi için aşağıda sıralanan koşullar sağlanmalıdır[124]:

- Çalışanların yürütülen faaliyetlerin iyileştirilmesi konusunda istekli olması ve çalışanların bu anlamda yetki kullanabilmesi için bürokratik yapının iyileştirilmesi,
- Yenilikçiliğin desteklenmesi ve başarısızlıkla sonuçlansa bile yeni fikirlerin uygulamaya konmasına fırsat verilmesi,
- Çalışanların karar alma ve kaynak kullanma yetkisinin uygulamaya aktarılabilmesi için bilgi kaynaklarına ulaşma olanağına kavuşturulması,
- Çalışanların aldıkları ve uygulamaya koydukları kararların sonuçlarından sorumlu tutulmaları.

Güçlendirme sisteminin etkili işleyebilmesi için sıralanan bu koşullar katılımcılığı desteklemekle beraber, çalışanın performansını, verimliliğini, iş tatminini, motivasyonunu, kişisel gelişimini ve yaratıcılığını olumlu yönde etkilemektedir.

[124] İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 7. Baskı, Alfa Basım, İstanbul, 2002, s.294,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.8. GÜÇLENDİRMENİN SONUÇLARI

Kompleks bir yönetim tekniği olarak güçlendirme gereği gibi uygulandığı sürece motivasyonel ve davranışsal bir çok organizasyonel sonucu etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda güçlendirmenin iş tatminini, örgütsel bağlılığı, performansı, verimliliği, yaratıcılığı arttırdığı bulgulanmıştır[125]. Thomas ve Velthouse güçlendirilmiş çalışanların daha yüksek seviyede konsantrasyona, inisiyatife ve esnekliğe sahip olacaklarını ve işlerini başarı ile gerçekleştirmede güçlendirilmemiş çalışanlardan daha etkili olacaklarını ifade etmektedirler[126].

Meyer ve Allen (1991) çalışanlara daha fazla sorumluluk almaları için fırsatlar sunulduğunda ve çalışanların zenginleştirilmiş işlere sahip olmaları durumunda örgütsel bağlılıklarının arttığını vurgulamışlardır. Yazarlar aynı zamanda bağlılığın, çalışanların yeni beceriler kazanma, kişisel gelişim ve farklı insanlarla iletişim becerilerini de arttırdığını savunmaktadırlar[127]. Özerklik ve işin zorluğunun, zenginleştirilmiş işlerin, çalışanların yönetime ve kararlara katılmasının, özellikle ilerleme ve güçlenme ihtiyacı duyan çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırdığı bilinmektedir. Güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırıldığı bir başka çalışmada, güçlendirmenin sadece anlam ve otonomi boyutunun örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini görülmektedir[128].

Pek çok araştırma güçlendirmenin çalışanların iş tatmini düzeyini etkilediğini göstermektedir[129]. Yapılan araştırmalarda, güçlendirmenin anlam boyutunun iş tatmini üzerinde önemli derecede etkili olduğu bulgulanırken; otonomi ve yetkinlik boyutlarının iş tatmini üzerinde daha az etkiye sahip olduğu görülmüştür[130]. Toplam

---

[125] SASHKIN, a.g.e., pp. 5-22; SPREITZER et al, a.g.e. 1997
[126] THOMAS&VELTHOUSE, a.g.e. pp.669-671
[127] Yuen Hung CHAN, a.g.e., pp.90,
[128] Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Erol EREN, "Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", İstanbul Üniversitesi, Yönetim Dergisi, Haziran 2007
[129] SPREITZER, KIZILOS ve NASON, a.g.e.; Isaiah O. UGBORO, Kofi OBENG, "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study", Journal of Quality Management, 5(2000) 247 – 272; Lawson K. SAVERY, J. Alan LUKS, " The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stres Levels: Some Australian Evidence", Leadership&Organization Development Journal, Vol.22, No.3, 2001, pp.97-104; Ma. REGINA ve diğerleri, " Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers", Asian Journal of Social Psychology, 9, 2006, pp.72-78
[130] SPREITZER, KIZILOS ve NASON, a.g.e. pp.697,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

kalite ve müşteri memnuniyetine vurgu yapan bir örgüt iklimi yaratarak, Toplam Kalite Yönetimi'nin müşteri memnuniyeti amacına bağlılık ve üst yönetimin liderliği çalışanların güçlendirme ve bunun sonucunda algılanan iş tatmini seviyelerini arttırmaktadır[131]. Bir diğer araştırmada, iş süreçleri ve sonuçları üzerinde yüksek seviyede etkiye sahip olduğunu algılayan çalışanların iş tatmini seviye düzeyleri artarken, işten kaynaklanan stres algıları azalmaktadır[132].

Otel, restoran, bankacılık, müşteri hizmetleri ve hava yolu sektörlerinden 954 çalışana üzerinde yapılan bir diğer araştırmada psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ve performans ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulgulanmıştır. İçsel motivasyonun iş tatmini ve güçlendirmenin yüksek seviyeleri ile ilgili olduğu bilinmesine rağmen bu araştırmada, içsel motivasyonun güçlendirme ile iş tatmini ve performans arasındaki ilişkileri kolaylaştırmadığı görülmektedir[133].

Çalışanların güçlendirilmesi ile organizasyonlar bazı avantajlar sağlayacaklardır. Bunlar: çalışanlara duyulan güvenin artması, yaratıcılığın teşvik edilmesi, kişisel gelişime imkan tanınması, çalışanların sorumluluk ve bağlılık duygularının geliştirilmesi olarak sıralanabilir. Bu anlamda etkili bir güçlendirme uygulaması gerçekleştirebilmek için organizasyonların çalışanları ile bilgiyi paylaşmaları, güçlendirilmek isteyen çalışanlarına eğitim imkanları sunmaları, çalışanların kaynaklara erişimlerini sağlamaları ve performans hakkındaki geri bildirim ile çalışanlarını motive etmeleri gerekmektedir. Sonuç olarak güçlendirme, tüm bu örgütsel sonuçlara ulaşmada şirketlerin uyguladıkları bir yönetim felsefesidir. Çalışanların geliştirilmesi ve yetiştirilmesini temel almaktadır. Örgütsel başarıyı yakalamak için sabırla uygulanması gereken uzun vadeli bir süreçtir ve temeli itibariyle üst yönetimin gücünü paylaşması arzusuna dayanmaktadır. Uygulanma sürecindeki her başarı ve başarısızlığın bir öğrenme süreci sayılması ile ise güçlendirmeye daha geniş bir anlam kazandırmaktadır[134].

[131] UGBORO, OBENG, a.g.e., s.247
[132] SAVERY, LUKS, a.g.e., pp.100-103
[133] REGINA ve diğerleri, a.g.e., pp.72
[134] KOÇEL, a.g.e., s.328 – 329,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2. ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. ÖRGÜT İKLİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Örgüt iklimi kavramı, ortaya atıldığı ilk günden bugünlere kadar örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların sürekli ilgisini çeken ve önemini koruyan bir konu olmasına rağmen; konu ile ilgili araştırma yapan bir çok yazar tarafından farklı boyutları ile ele alınması nedeniyle kavramın kesin ve net bir tanımını yapmak oldukça zordur.

İlk olarak 1930'lu yıllarda örgüt psikologlarından Kurt Lewin tarafından ortaya atılan örgüt iklimi kavramı; Lewin'in motivasyon teorisinde; birey ve çevre arasındaki en önemli fonksiyonel bağ olarak tanımlanmaktadır[135].

Örgüt iklimi genel olarak, bir organizasyonu diğerlerinden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran , organizasyondaki bireyler tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkiye sahip; bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır[136].

Bir başka tanıma göre örgüt iklimi,organizasyon üyelerine ve çevresine bağlı olarak şekillenen, organizasyona ait özellikler takımıdır. Bu organizasyona üye bir birey açısından ise iklim; örgütün hem değişmeyen özellikleri (otonominin derecesi gibi) hem de davranış-sonuç, sonuç-sonuç odaklı durumları tanımlayan özellikler ile beklentiler takımının bütünüdür[137].

Pritchard ve Karasick (1973) örgüt iklimini; organizasyon üyelerinin politika ve davranışlarının sonuçlarından oluşan, organizasyon üyeleri tarafından algılan, iş ortamının yorumlanmasına temel oluşturan, faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı

---

[135] G.H. LITWIN, R.A. STRINGER, **Motivation and Organizational Climate**, 3rd Edition, Boston , Harvard University Pres, 1974, p.35-37.
[136] Frank FRIEDLANDER, Stuart GREENBERG, "Effect of Job Attitudes, Training and Organization Climate on Performance of The Hard-Core Unemployed", Journal of the Applied Psychology, Vol.55, No.4, 1971, pp.289,
[137] Scott L. HERSBERGER, Paul LICHTENSTEIN and Sarah S. KNOX, " Genetic anad Environmental Influences on Perceptions of Organizational Climate", Journal of Applied Psychology, Vol.79, No.1, Feb 1994, pp.24,

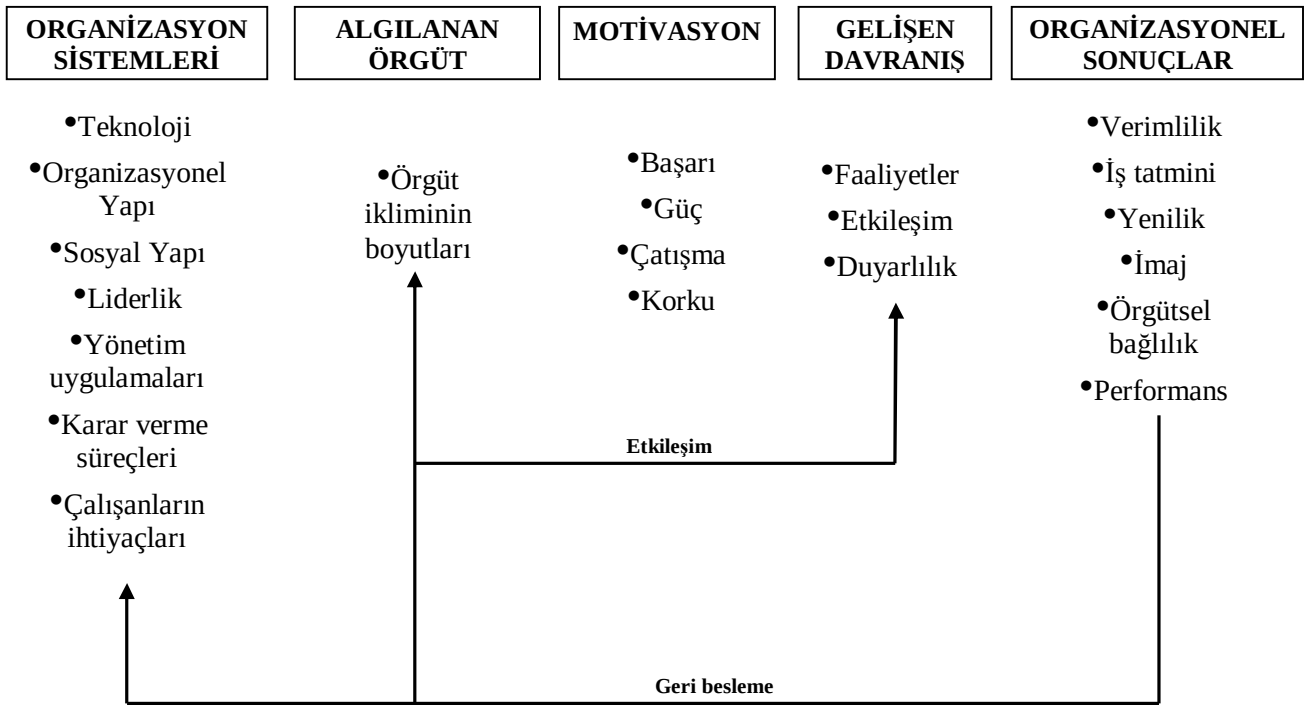
PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

olma özelliği taşıyan ve örgütü diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliği olarak tanımlamaktadırlar[138].

Bir diğer tanıma göre örgüt iklimi, bireylerin örgütsel çevrenin özelliklerini nasıl algıladıkları ve bunları kendileri için nasıl yorumladıkları üzerine kurulu bir kavramdır[139].

Litwin and Stringer ise, örgüt iklimini bireyler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan iş çevresinin ölçülebilir özellikler takımı olarak tanımlamaktadırlar. Yazarların iklim modelinde; örgüt iklimi organizasyonel sistemler ve motivasyonel eğilimler arasında bir ara değişken olarak yer almakta ve sistem belirleyicilerinden oluşan örgüt iklimi, bir döngü içinde bireylerin motivasyonel eğilimlerini ve örgütsel sonuçları etkilemektedir[140].

Şekil 2.1. Organizasyonel Davranışın Motivasyon ve İklim Modeli



Kaynak: G.H. LITWIN, R.A. STRINGER, "**Motivation and Organizational Climate**", 3rd Edition, Boston , Harvard University Pres, 1974, p.41

[138] Nick C. BATLIS, "The Effect of Organizational Climate on Job satisfaction, anxietyand propensity to leave", Journal of Psychology, Vol.104, No.2, 1980, p.233-234.
[139] Steven P. BROWN, Thomas W. LEIGH, "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance", Journal of Applied Psychology, Vol.81, No.4, 1996, pp.358
[140] LITWIN&STRINGER, a.g.e., pp.40-42

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Özetle, örgüt iklimi örgütü kuşatan atmosfer olarak tarif edilebilir. Bu atmosfer örgüt üyelerinin moral düzeyini etkilediği kadar, örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve aidiyetlerinin kuvvetini de gösterir. İklim, çalışanların kendi işlerindeki performansını, kişisel ilişkilerini vb. tutumlarını etkiler, ancak diğer yandan örgüt çalışanlarının sahip oldukları yüksek moral, motivasyon veya örgüte duydukları bağlılık duygusu, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunan faktörler arasında yer alır. Örgüt çalışanlarının bağlılık ve motivasyon dereceleri ise; iş performansının düzeyini etkileyen en önemli unsurlar olarak görülmektedir[141].

İlgili literatür incelendiğinde, örgüt iklimi tanımı ile ilgili bir uzlaşmaya varılamamış olunsa da, bir çok yazar tarafından örgüt ikliminin aşağıdaki özellikleri taşıdığı vurgulanmıştır[142]:

- Örgüt iklimi, bireylerin diğer üyeler, politikalar, yapı ve süreçlerle etkileşiminin bir sonucu olarak şekillenen organizasyon üzerindeki etkisinden oluşmaktadır.
- İklim algıları çevresel olayların tanımlanmasıdır.
- Örgüt iklimi, liderlik stili ve iş aktiviteleri gibi örgütsel özellikler tarafından etkilenen ve bireysel davranış ile iş sonuçlarını etkileyen bir ara değişkendir.
- Örgüt iklimi çok boyutlu bir kavramdır.

Yapılan araştırmalarda örgüt ikliminin; iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi işgücü davranışları üzerindeki etkisi[143] ile son yıllarda yaratıcılık, güçlendirme, bağlılık ve performans üzerindeki etkileri incelenmiştir[144]. Batlis (1980), 111 süpermarket departman yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmasında, örgütsel çevrenin

[141] Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", Atatürk Üni., İİBF Dergisi, Cilt 20, S.2, 2006

[142] BATLIS, a.g.e., pp.234; R. D. PRITCHARD& B. W. KARASICK, "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction" Organizational Behaviour and Human Performance, 9,1973,.

[143] R.D. PRITCHARD& B. W. KARASICK, a.g.e. 1973; BATLIS, a.g.e. 1980 ; Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi:Bir Araştırma" Cumhuriyet Üni. İİBF Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005; Fatih ÖZDEMİR, "Örgütsel İklimin İş Tatmini Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", Çukurova Üni., SBE İşletme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006

[144] AMABILE et al, a.g.e., 1996; Erol EREN&Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU," Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İklimini Rolü", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 2002; MOK and AU-YEUNG, a.g.e., 2002,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

(iklim) 11 boyutu ile iş tatmini, işten ayrılma eğilimi ve iş odaklı kaygı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu araştırmada örgüt ikliminin organizasyonel açıklık boyutunun bu üç örgütsel sonuç üzerinde en önemli derecede etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır[145].

202 sağlık personeli üzerinde yapılan bir diğer araştırmada iş tatmini, performans ve işten ayrılma eğilimi gibi örgütsel sonuçlar, üst yönetimin desteği, grup bütünlüğü gibi bireyler arası ilişkiler ile iletişim, motivasyonel durumlar ve karar verme yaklaşımları gibi örgüt iklimi koşullarının rol çatışması ve rol belirsizliği ile önemli derecede ilişkili olduğu vurgulanmıştır[146].

Ostroff'un (1993) bireyler arası ilişkileri, çalışan katılımını, kişisel gelişimi ve iş süreçlerini dahil ederek oluşturduğu 12 boyutlu iklim ölçeğinin kullanıldığı bir araştırmada ise; iklimin iş performansı, psikolojik olarak mutlu olma ve kendini geri çekme gibi bireysel sonuçları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinden etkilediği bulgulanmıştır. Yani örgütsel bağlılık ve iş tatmini, iklimin bireysel sonuçlar üzerindeki etkilerine aracılık etmektedir[147].

Hong Kong'da hemşireler üzerinde yapılan bir diğer çalışmada; Litwin ve Stringer'ın örgütsel iklim ölçeği ile Spreitzer'ın psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılarak, güçlendirme ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, örgüt iklimi ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki olduğu ve liderlik ve takım çalışmasının güçlendirme ile en güçlü pozitif ilişkiye sahip olduğu bulgulanmıştır[148].

Türkiye'de örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ise; bu konu ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi işletmesinin 130 beyaz yakalı çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada; yaratıcılığı destekleyen örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde bazı etkileri olduğu bulgulanmıştır. Araştırma

[145] BATLIS, a.g.e., 1980
[146] Arthur G. BEDEIAN et al., "The Relationship Between Role Stress and Job-Related, İnterpersonal and Organizational Climate Factors"Journal of Social Psychology, 113, 1981, pp.247-260
[147] Jennifer Z. CARR et al., " Climate Perceptions Matter: A Meta-Analitic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Effective States, and Individual Level Work Outcomes", Journal of Applied Psychology, Vol.88, No.4, 2003, pp. 605-619
[148] MOK&AU-YEUNG, a.g.e., 2002

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

sonuçlarına göre, yaratıcılığın pozitif olarak desteklendiğinin algılandığı bir iklimde iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir[149].

Tekstil sektöründe yapılan bir başka araştırmada, örgütlerde örgütsel iklim ve iş tatmini düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Yine aynı araştırmada evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının bekar çalışanlara oranla daha yüksek olduğu ve eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır[150].

Yapılan araştırmalar ayrıca, örgüt ikliminin yaratıcılık üzerinde önemli derecede pozitif etkilere sahip olduğunu da göstermektedir. Yaratıcılığı destekleyen bir örgüt iklimi örgütsel cesaretlendirme, takım desteği, yönetimin desteği, işin iddialı olması, otonomi ve özerklik boyutlarına sahiptir[151].

- *Örgütsel cesaretlendirme*; çalışanların risk almasının, yeni ve farklı fikirler geliştirilmesinin cesaretlendirilmesidir. Örgütte yeniliğe önem verilmesini, yeni fikirlerin destekleyici bir şekilde değerlendirilmesini, ödül ve yaratıcılığın farkına varılması ve tanınması için gerekli düzenlemelerin yapılmasını gerektirir. Örgütte baştanbaşa işbirliğine dayalı, katılımcı yönetim ve karar almanın sağlanması örgütsel cesaretlendirmenin en önemli yönlerinden birisidir.
- *Yönetimin desteği*; Yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin oluşturulmasında yönetimin rolü oldukça önemlidir. Yöneticilerin çalışanları farklı fikir geliştirmeye teşvik etmeleri, kişilerin ulaşacakları hedefleri açık ve net bir biçimde belirlemek, çalışanlar ile aralarında açık bir iletişim oluşturmak, kişilere ve takıma işleri konusunda destek vermek olarak ifade edilebilir.
- *Takım desteği;* Örgüt ikliminin bir diğer unsuru olan takım desteği, takımı oluşturan üyelerin özellikleri, tutumları ve birbirlerine olan bağlılıkları ile ilgilidir. Farklı özelliklerden oluşan, birbirlerinin yeni ve

[149] G. ÇEKMECELİOĞLU, a.g.e., 2005
[150] ÖZDEMİR, Yayınlanmamış Doktora Tezi., 2006
[151] G. ÇEKMECELİOĞLU, a.g.e., 2006; EREN&G. ÇEKMECELİOĞLU, a.g.e., 2002; Erol EREN, Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma" Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5, 2002

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

farklı fikirlerini destekleyen, hedefe ve bir birine bağlı olan üyelerden oluşan bir takım destekleyici bir takım davranışı sergiler.

- *İşin iddialı olması*; İşin iddialı, zor ve karmaşık olması, yapılması için otonomi ve özgürlük gerektiren bir iş olması anlamına gelmektedir. Bu tip işler, rutin işlerden farklı olarak sorumluluk ve inisiyatif kullanmayı gerektiren işlerdir. Bu nedenle iddialı işin yaratıcılığı ve içsel motivasyonu artırdığı saptanmıştır.
- *Otonomi ve özerklik*; Çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili bazı özgürlük alanlarının tanınması onların hareket serbestiyetini arttıracak ve yaratıcı düşüncelerinin harekete geçmesini sağlayacaktır. Bu nedenle yaratıcılık için bir iş çevresi oluşturulurken çalışanlara otonomi ve özgürlük tanınmasına önem verilmelidir.

Örgüt ikliminin aynı zamanda çalışanların, örgüt içinde kariyerlerini sürdürmeye istekli olmaları ve örgüt problemlerinin kendi problemleriymiş gibi sahiplenmeleri anlamına gelen örgüte duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği de bulgulanmıştır[152].

2.2. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI

Litwin ve Stringer örgüt iklimini dokuz değişkenle sınıflandırmışlardır. Bu değişkenler; organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ılımlı bir çalışma ortamı, destek, ödüllendirme, çatışma, performans standartları, bağlılık ve risk alma olarak aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

2.2.1. Organizasyonel Yapı

Organizasyon; iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemelerdir. *Organize etme veya örgütleme*, organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç; bu faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak, bu grupları belirli örgüt kademe ve pozisyonlar haline getirmek ve bu pozisyonlara çalışanları atamak safhalarını içermektedir. *Organizasyon dizaynı (organizasyon yapılandırması)* ise,

[152] ÇEKMECELİOĞLU, a.g.e., 2006

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

bir organizasyonun yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şeklinin, niteliğini (organizasyon kademelerinin sayısı, bölümler ve departmanlar, karar verme otoritesinin dağılımı, bilgi akış sistemi, gerekli personelin nitelikleri vb.) ifade etmektedir. Bu tanımlardan hareketle organizasyon kavramı; organize etme ve dizayn sürecinin sonucu olarak ortaya çıkan eseri belirtmektedir. Organizasyon yapısı olarak adlandırılan bu sonuç belirli departmanlar ile bunlar arasındaki ilişkileri gösteren statik bir kavramdır ve her yapı belirli bir sürecin sonucu olarak oluşmaktadır[153].

Organizasyonların yapı ve işleyiş biçimleri örgüt iklimi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Katı ve hiyerarşik organizasyon yapıları güçlendirme ve yaratıcılığı engelleyen bir örgüt iklimi oluştururken; yatay organizasyon yapılarının olması yani yetkinin çeşitli kademelerde dağıtılmış olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir. İş tanımları ve prosedürlerin katılımcılığı desteklemesi, açık, anlaşılır vizyon ve misyon ifadelerinin olması, ödüllendirme sisteminin olumlu davranışları pekiştirici tarzda olması ve bilgi paylaşımının sağlanması olumlu bir örgüt iklimi oluşmasına yardımcı olacaktır. Bu tip bir organizasyon yapısı ise örgütsel bağlılık, iş tatmini, güçlendirme ve yaratıcılık gibi örgütsel sonuçlar üzerinde önemli derecede etkilere sahip olacaktır[154].

Literatür incelendiğinde, örgütsel yapının birey ve grup davranışlarını etkileyen önemli bir değişken olduğunu vurgulayan çeşitli araştırmalar olduğu görülmektedir. İşin algılanan sınırları, ulaşılabilir bilginin miktarı ve baskının işte başarıya ulaşmayı azaltma eğiliminde olduğu bulgulanmıştır. Mc Gregor (1960), yüksek yapılarına güvenen, otorite kontrol ve kesin iş tanımlarının olduğu geleneksel, bürokratik organizasyon yapılarının yetersiz ve motivasyonu olumsuz etkileyen özellikleri üzerinde durmuştur. Çalışan devamsızlığı, iş kazaları ve işten ayrılma niyetinin yapı ile doğrudan ilişkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda bulgulanmıştır[155].

[153] KOÇEL, a.g.e., s.114-117,
[154] ÖZDEMİR, Yayınlanmamış Doktora Tezi., 2006, s.19-24,
[155] LITWIN&STRINGER, a.g.e., pp.46-49

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.2.2. Destek ve Ilımlı Bir Çalışma Ortamı

Destek, onaylama veya organizasyonel bireyler tarafından kabul edilme olarak tanımlanmaktadır ve tipik olarak organizasyonel ağda üyelik ile kazanılmaktadır. Destek ağları, bireyin yöneticisini, eş düzeydeki iş arkadaşlarını, astlarını ve çalışma grubunun diğer üyelerini kapsamaktadır ve bu destek ağlarında üyelik, kişisel güç duygusunu, anahtar organizasyonel bireyler ile sosyal paylaşımı ve iletişimi artırmaktadır[156].

Organizasyonlarda destekleyici ve ılımlı bir yönetim tarzının oluşturulması, çalışanların önemli kararlara katılmasını cesaretlendiren, çalışanlarla aynı fikirde olunmasa da onlarla iletişim kuran, eylemlerinin çalışanlarına açıklayan, çalışanların işleri ile ilgili kararlar almasına imkan veren, işle ilgili problemleri çözmelerine yardımcı olan, iyi çalışmaları ödüllendiren ve çalışanları yaptıkları işlerle ilgili sürekli kontrol etmekten sakınan bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır[157]. Çalışanlar tarafından algılanan destek, kendilerini güvende hissetmelerine neden olmaktadır. Örgütün desteğini her zaman yanı başında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanmakta ve iş yerinden ayrılmayı düşünmemektedirler[158].

Yapılan araştırmalar, ideal bir organizasyonel sistemin kurulmasında destekleyici ve ılımlı bir atmosfer tasarımının önceden gereksinim duyulan en önemli durum olduğunu göstermektedir. Ilımlı ve arkadaşça bir ortamın varlığı, destekleyici ve cesaretlendirici bir iklim çalışanların başarıya ulaşmalarında belirleyici bir özelliktir[159]. Destekleyici ve ılımlı bir atmosferin oluşturulmasının ve üst yönetim ile çalışanlar arasında desteğin sağlanmasının güçlendirme, yaratıcılık, iş tatmini gibi örgütsel sonuçlar üzerinde önemli derecede pozitif etkilere sahip olduğu yapılan çalışmalar neticesinde bulgulanmıştır[160].

---

[156] SPREITZER, a.g.e., 1996, pp.488,
[157] Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, "Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2007, s.185-193
[158] Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, 2003, s.116-117
[159] LITWIN&STRINGER, a.g.e., pp.51-54
[160] EREN& G.ÇEKMECELİOĞLU, a.g.e., 2002; SPREITZER, a.g.e., 1996

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.2.3. Ödüllendirme

İş çevresinin bir diğer önemli özelliği, organizasyonlarda yapılan işlerin sonuçları ile ilgili olarak çalışanları cezalandırmak yerine ödüllendirme üzerine yapılan vurgudur[161]. Güçlü bir şirket kültürünün yaratılmasının ve olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasının önündeki en önemli engellerden biri, genellikle becerikli personele sahip olmamaktır. Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi oldukça önemlidir. Çalışanlar çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve iddialı işleri severler[162]. Organizasyonlarda bireysel katılımı destekleyen, performansa dayalı, adil bir ödül sisteminin varlığı çalışan bağlılığını, güçlendirmeyi, iş tatminini, yaratıcılığı arttırırken, işten ayrılma niyetini azaltacak böylece işletmeler için kritik öneme sahip çalışanların şirkette kalmasını sağlayacaktır.

2.2.4. Çatışma

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir[163]. Bir başka tanıma göre ise; bir örgütte çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır[164].

Çatışmalar iyi yönetilirlerse, organizasyonların etkinliğini artırıcı olumlu etkilere sahiptir. İyi yönetilmeyen çatışmalar ise, organizasyonları olumsuz yönde etkilerler.

Organizasyona yenilik getirmesi, orijinal ve iyi fikirlerin ortaya çıkması, araştırma yapma eğilimini, yaratıcılığı, motivasyonu ve performansı arttırması çatışmanın olumlu etkileri iken; gereğinden az çatışma ile insanların rehavete kapılması, değişime ve yeniliğe uzak olmaları, ayrıca yoğun çatışmaların olduğu ortamlarda kararların alınışında gecikmeler olması, kaynak ve zamanın boşa harcanması çatışmanın olumsuz etkileri olarak ortaya çıkar ve performansı

[161] LITWIN&STRINGER, a.g.e., pp.54
[162] ÖZDEMİR, Yayınlanmamış Doktora Tezi., 2006, s.25-27
[163] KOÇEL, a.g.e., s.490,
[164] EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul, 2000, s.527,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

düşürür[165]. Yapılan araştırmalar, çatışma ile karşı karşıya gelen ve çatışmaya karşı toleranslı iklimlerin, güç duygusunu harekete geçireceğini, böylece bireyin kendi bilgi, yetenek ve kapasitesinin farkına varacağını, kendini organizasyonun bir parçası olarak hissedeceğini göstermektedir[166].

2.2.5. Performans Standartları

Yüksek performanslı organizasyonlar, kendilerini farklılaştıran bazı özelliklere sahiptirler. İşin niteliğinin açık ve net olması, yeteneklerin değerlendirilmesi, yüksek ancak ulaşılabilir ve ölçülebilir performans amaçlarının olması, yüksek performansın ve gelişmenin farkına varılması, stratejik kaynakların uyumluluğu, işin canlılığı ve değişimi destekleyecek şekilde yönetilmesi, sürekli öğrenme ve takım çalışması bu özelliklerden bazılarıdır. Yüksek performanslı organizasyonları gerçekleştirmenin temel koşulu yüksek performans becerilerine yani yetkinliklere sahip bireylerle çalışmaktır. Bireyleri performans becerilerini geliştirmeye özendirmenin yolu kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki yakın ilişkiyi açıkça görmelerini ve anlamalarını sağlamaktır[167]. Organizasyonlarda yüksek performans standartlarının olması başarma motivasyonunu pozitif yönde etkileyecektir[168].

2.2.6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık bireyin; örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır[169]. Örgütsel bağlılık duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olarak üç unsurdan oluşmaktadır. *Duygusal bağlılık*, bireylerin örgüte duygusal bağlılığını ifade eder ve bireyin kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir. Ayrıca bireyin örgütsel objelere sarılması ve onlarla özdeşleşmesi anlamına da gelir. *Devamlılık bağlılığı*, çalışanın örgütten ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkında olmasını temsil eder. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi

[165] EREN, a.g.e., s.544; KOÇEL,a.g.e., s.490
[166] LITWIN&STRINGER, a.g.e., pp.56-57
[167] İsmet BARUTÇUGİL, "Performans Yönetimi", Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.26-48
[168] LITWIN&STRINGER, a.g.e., pp.58-59
[169] Nigar DEMİRCAN, "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi:Eğitim Sektöründe Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, SBE, 2003, s.39,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. *Normatif bağlılık*, örgütsel bağlılığın ahlaki ve sorumluluk boyutunu oluşturur. Çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgütsel bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır[170].

2.2.7. Risk Alma

Günümüzde değişimin bir sonucu olarak belirsizlik ortamında çalışanlar belirli ölçülerde riskler alarak çalışmak durumundadırlar. Bilginin yanlış olduğu ya da açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlarda kişiler kendilerini tehdit altında hissederler.[171] Bu durumlar kişilerin zamanında kararlar verememesine, organizasyonların çevrelerindeki fırsatları kaçırmalarına ve rekabet avantajını kaybetmelerine neden olabilmektedir. Böyle durumlarda belirsizlik altında çalışanların uygun riskleri göze alarak karar vermeleri gerekmektedir. Çalışanları risk almaya iten güdülerin temelinde buluşçuluk ile benzer olduğu düşünülebilir. Risk almayı, işbirliğini, kaliteyi ve güvenliği destekleyen bir örgüt kültürünün buluşçuluğu teşvik edeceği ve yüksek performansa neden olacağı ileri sürülmektedir.[172] Bunun dışında bürokratik ve merkezi bir yapı, kapalı iletişim kanallarının olması, bireysel güvensizlik duygusu, otoriter bir yönetim tarzı risk almayı engelleyecektir.

2.2.8. Bireysel Sorumluluk

Çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili bazı özgürlük alanlarının tanınması onların hareket serbestiyetini güçlendirme algılarını arttıracaktır. Çalışanların işleri ile ilgili sorumluluk almaları; işin başından sonuna kadar tüm kararlarda kontrole sahip olmaları şeklinde tanımlanabilir.[173] Yüksek derecede başarı ihtiyacı duyan kişiler, kendi davranışları ve bunların sonuçları üzerinde daha fazla bireysel sorumluluk

[170] John P. MEYER ve diğerleri, "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", Journal Of Vocational Behavior 61, 2002, s.21,
[171] A. Selami SARGUT, "Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim", Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul, İmge Kitabevi, 2001, s.180
[172] Dorothy LEONARD, Walter SWAP, " Kıvılcımlar Uçuşurken" , İstanbul, Optimist, 2005, s. 122
[173] GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002, s. 107

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

almalarına izin veren işler seçmektedirler. Bireysel sorumluluğun, gerçekte yüksek grup bağlılığı, yüksek grup esnekliği ve yüksek grup standartlarına ulaşacağına vurgu yapılmaktadır.[174]

2.3. ÖRGÜT İKLİMİ - ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Birbirine benzer yönleri olmasına rağmen, aralarında önemli farklılıklar da bulunan örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının literatürde sık sık birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu iki kavramın literatürdeki kullanımları, farklı disiplinlerin etkisi ile ortaya çıkmıştır. Örgüt iklimi kavramının ortaya çıkmasında daha çok sosyal psikoloji disiplininin etkileri görülmektedir. Örgüt iklimi kavramı çalışanlar tarafından algılanan ve bireyin davranışlarına etkide bulunan psikolojik çevreyi ifade etmektedir. Örgüt kültürü kavramı ise; daha çok antropoloji disiplininin etkisiyle ortaya çıkmıştır ve çalışanlar arasındaki etkileşimler sonucunda oluşan ortak değerler, normlar, anlamlar ve sembolik ifadelerden doğmaktadır.

Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşan sosyal sistemlerdir. Bu bireyler, görevsel ve mesleksel norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da "örgüt kültürü" olarak bilinir[175]. Schein (1992), örgüt kültürünü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar olarak tanımlamıştır ve bu varsayımları şöyle sıralamıştır[176]:

- *Gerçeklik ve doğruluğun doğası ile ilgili varsayımlar:* Bir organizasyon neyin gerçek olduğunu; bilimsel çalışmaların sonuçlarını kullanarak, görüşme ve tartışmalar neticesinde veya bir otoriteye danışarak tanımlayabilir. Konu üzerinde uzlaşmaya varılan kapsama göre bu kültürün bir özelliğidir.

[174] LITWIN&STRINGER, a.g.e., pp.49-51,
[175] EREN, a.g.e., s.135
[176] E.H. SCHEIN, Organizational Culture and Leadership, Vol.12, 2nd Edition, San Francisco, Jossey-Bass, 1992'den SIGLER&PEARSON, a.g.e., pp.29-30

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- *Zamanın doğası ile ilgili varsayımlar:* Zamanın nasıl tanımlandığı ve ölçüldüğünü, kaç çeşit zamanın olduğunu ve zamanın önemini kapsamaktadır. Zaman kavramı, organizasyonlarda belirli bir sürede bir işin başarı ile sonuçlanmasını içerebileceği gibi, birkaç işin belirli bir sürede başarılmasını da içerebilir.
- *Çalışma alanının doğası ile ilgili varsayımlar:* Bazı organizasyonlarda bir çalışana ait ofisin büyüklüğü güç ve statü belirtisi iken; bazı organizasyonlarda çalışanlar büyük bir ofisi diğer çalışma arkadaşları ile paylaşabilirler.
- *İnsan doğasının doğası ile ilgili varsayımlar:* Bir organizasyon insanların genel olarak iyi, kötü veya tarafsız oldukları üzerine varsayımlara sahip olabilir ve bu varsayımlara cevapla politika ve prosedürler geliştirebilir.
- *İnsan aktivitelerinin doğası ile ilgili varsayımlar:* Bu varsayımlar, organizasyon üyelerinin çevre ile ilişkilerinde izledikleri yol hakkında ipuçları vermektedir. Organizasyon üyeleri çevrenin kontrol edilebilir olduğunu ve onu değiştirmenin mümkün olduğunu düşünebilirler ya da doğanın gücü karşısında boyun eğebilirler. Bu varsayımlar, çalışanların dominant ve çevreye hükmedebilir olduklarına inandıkları yada çevresel güçlere karşı savunmasız olduklarını düşündükleri organizasyon seviyesini ifade etmektedir.
- *İnsan ilişkilerinin doğası ile ilgili varsayımlar:* Grup güvenliği ve verimliliğinin sağlanmasında çalışanların diğer çalışanlar ile ilişki kurma yollarını etkilemektedir. Organizasyon üyeleri güç, etki ve eş ilişkiler konularını nasıl ele alacaklarını tanımlamalıdırlar.

Bu varsayımlar, uygun olan çalışan katılımının seviyesi ve organizasyonun odaklandığı bireysel ve grup başarılarının alanı ile ilgili kararlar hakkında bilgi vermekte ve örgüt kültürünün çerçevesini oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve simgelerden oluşmaktadır. Örgüte bir kişilik kazandırarak onu diğerlerinde ayıran özellikler bütünüdür ve organizasyonlarda iş yapma ve yürütme biçimi örgüt

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

kültürünün etkisinde belirlenir. Baskın ve paylaşılan değerlerden doğan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikayeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır[177].

Örgüt iklimi ise, örgütü diğer örgütlerden ayıran iş çevresinin özellikleri temeline dayanmaktadır ve örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandırmaktadır. Direkt yada dolaylı olarak örgüt üyeleri tarafından algılanmakta, onların motivasyonunu, beklentilerini, becerilerini ve özellikle de örgüt içindeki davranışlarını etkilemektedir. Özetle örgüt iklimi, örgütteki personelin davranışına etkide bulunan, örgütsel yapı, hiyerarşik düzen, ücret, denetim, çatışma, liderlik gibi unsurların bir bütün olarak algılanması sonucu oluşan ve örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran öğelerin toplu ifadesidir[178].

Her örgütün kendine özgü bir kültürü ve iklimi vardır ve yukarıda değinilen tanımlamalarda bahsedilen farklılıklara rağmen bu iki kavramı birbirinden ayırmak oldukça zordur. Bu iki kavramı birlikte ele alan yazarlardan Katz ve Kahn (1977) "Her örgüt kendi kültür ve iklimini kendisi geliştirir. Bunu yaparken örgüt içindeki yasaklardan, ahlak kurallarından ve davranış biçimlerinden yararlanır. İklim ve kültür hem biçimsel örgütün değer ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki her toplumun kültürel bir mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan toplu duygu ve değer kalıpları vardır." Şeklinde açıklamada bulunmaktadırlar[179].

Örgüt iklimi herhangi bir örgütteki çalışanların daha çok davranışsal ve tutumsal özelliklerini yansıtmakta, deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise örgütsel değerleri içermekte, grup üyelerine paylaşılmış duygu ve düşünceleri sunmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt dışındaki bireyler tarafından kolayca algılanamamaktadır. Örgüt kültürü kavramının örgüt iklimi kavramına oranla daha kalıcı olduğu kabul edilmektedir ve örgüt kültürünün örgütteki personel tarafından

[177] Sevinç KÖSE ve diğerleri, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2001 s.227-228
[178] Nagehan Talat ARSLAN, "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", SDÜ, İİBF, C.9, S.1, 2004, s.215
[179] ÖZDEMİR, Yayınlanmamış Doktora Tezi., 2006, s.59-60

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

paylaşılan inanç, değer ve normlar üzerine odaklaştığı, iklimi de kapsadığı düşünülmektedir[180].

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamada örgüt ikliminin aşağıdaki tanımı önemli bilgiler içermektedir. Örgüt ikliminin örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortamdır. Her insan günlük hava koşullarının nasıl olacağı ile ilgili tahmini bilgiler edinir. Bu bilgiler insanlar üzerinde bazı izlenimler uyandırır. Örneğin yarın hava çok güzel olacak, günlük güneşlik bir hava, bulutlu karanlık sisli bir hava, bahar havası gibi nitelendirmeler yapılmaktadır. İnsanlar günlük işlerinde, aile yaşantılarında da bunlara benzer yargılarda ve nitelendirmelerde bulunmaktadır. Bu örgütte baskı ve terör havası esiyor, ne sıkıcı bir ortam, her şey toz pembe görünüyor vb. ifadeler bunlara örnek olarak verilebilir. Bütün bu açıklamalar insanların fiziksel koşullardan etkilendiğini göstermektedir. Farklı fiziksel koşullar, insanlarda farklı duygular uyandırmaktadır. Kimi fiziksel koşullar insana canlılık kazandırıp onları mutlu ederken, kimileri de insanları bunaltıp sıkabilmektedir[181].

Örgütsel yaşamda da çalışanlar üzerinde iyi duygular yaratan, onlara mutluluk veren bir hava olabileceği gibi tersine kötü duygular ve mutsuzluk uyandıran bir hava da olabilir. Bu yüzden örgüt iklimi örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava olarak tanımlanmaktadır. Çünkü örgüt kültürü bir örgütün yaşamı ile ilgili hemen hemen tüm değişkenleri kapsamaktadır[182].

2.4. GÜÇLENDİRME – ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ

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 uygulamalar ve koşullar olarak tanımlanabilir[183].

[180] ARSLAN., a.g.e., s.216
[181] ÖZDEMİR, Yayınlanmamış Doktora Tezi., 2006, s.66
[182] Muharrem VAROL, "Örgüt Sosyolojisine Giriş", Ankara Üniversitesi Basımevi, 1993, s.207-208
[183] KOÇEL, a.g.e., s.321,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Örgüt iklimi ise, bir organizasyonu diğerlerinden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, organizasyondaki bireyler tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkiye sahip; bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır[184].

Örgüt iklimi, güçlendirmenin etkili bir şekilde uygulanabilmesini sağlayan en önemli organizasyonel unsurdur. Güçlendirme sürecinin başarısında, örgüt atmosferinin özellikleri belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu atmosfer örgüt üyelerinin moral ve motivasyon düzeyini etkilediği kadar, örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve aidiyetlerinin kuvvetini de gösterir. İklim, çalışanların kendi işlerindeki performansını, kişisel ilişkilerini vb. tutumlarını etkiler, ancak diğer yandan örgüt çalışanlarının sahip oldukları yüksek moral, motivasyon veya örgüte duydukları bağlılık duygusu, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunan faktörler arasında yer alır.

Katılımcı bir örgüt iklimi koşullarının, güçlendirmenin etkilerini zenginleştireceğine, çalışanların güçlendirilmeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilecek örgütsel duyarlılık ve tavıra neden olacağına inanılmaktadır[185]. Bunun aksine, organizasyonel faktörler, yönetim tarzı, ödüllendirme sistemleri ve işin yapısı başlıkları altında; rekabet baskıları, bürokratik bir örgüt iklimi, zayıf ve sınırlı iletişim, otoriter bir yönetim tarzı, keyfi ödüllendirme, rol belirsizliği, gerçekçi olmayan hedefler çalışanların kendilerinin güçsüz hissetmelerine neden olmaktadır.

Katı ve hiyerarşik organizasyon yapıları güçlendirme ve yaratıcılığı engelleyen bir örgüt iklimi oluştururken; yatay organizasyon yapılarının olması yani yetkinin çeşitli kademelerde dağıtılmış olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir. İş tanımları ve prosedürlerin katılımcılığı desteklemesi, açık, anlaşılır vizyon ve misyon ifadelerinin olması, ödüllendirme sisteminin olumlu davranışları pekiştirici tarzda olması ve bilgi paylaşımının sağlanması olumlu bir örgüt iklimi oluşmasına yardımcı olacaktır. Bu tip bir organizasyon yapısı ise örgütsel bağlılık, iş tatmini, güçlendirme ve yaratıcılık gibi örgütsel sonuçlar üzerinde önemli derecede etkilere sahip olacaktır[186].

[184] FRIEDLANDER, GREENBERG, a.g.e., pp.289,
[185] MOK ve AU-YEUNG, a.g.m., s.131,
[186] ÖZDEMİR, Yayınlanmamış Doktora Tezi., 2006, s.19-24,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bununla beraber, ılımlı ve arkadaşça bir ortamın varlığı, destekleyici ve cesaretlendirici bir iklim çalışanların başarıya ulaşmalarında belirleyici bir özelliktir[187]. Çalışanlar tarafından algılanan destek, kendilerini güvende hissetmelerine neden olmaktadır. Örgütün desteğini her zaman yanı başında hisseden çalışanlar ise, işlerine daha sıkı bağlanmakta ve iş yerinden ayrılmayı düşünmemektedirler[188]. Destekleyici ve ılımlı bir atmosferin oluşturulmasının ve üst yönetim ile çalışanlar arasında desteğin sağlanmasının güçlendirme, yaratıcılık, iş tatmini gibi örgütsel sonuçlar üzerinde önemli derecede pozitif etkilere sahip olduğu yapılan çalışmalar neticesinde bulgulanmıştır[189].

Ayrıca, organizasyonlarda bireysel katılımı destekleyen, performansa dayalı, adil bir ödül sisteminin varlığı çalışan bağlılığını, güçlendirmeyi, iş tatminini, yaratıcılığı arttırırken, işten ayrılma niyetini azaltacak böylece işletmeler için kritik öneme sahip çalışanların şirkette kalmasını sağlayacaktır. Organizasyonlarda çalışanlar için belirlenmiş yüksek performans standartlarının olmasının başarma motivasyonunu arttırdığı yapılan araştırmalar neticesinde bulgulanmıştır.[190]

Örgüt içinde yaşanan çatışmaların başarı ile yönetilmesi güçlendirmeyi etkileyen bir diğer özelliktir. Yapılan araştırmalar, çatışma ile karşı karşıya gelen ve çatışmaya karşı toleranslı iklimlerin, güç duygusunu harekete geçireceğini, böylece bireyin kendi bilgi, yetenek ve kapasitesinin farkına varacağını, kendini organizasyonun bir parçası olarak hissedeceğini göstermektedir[191].

Sonuç olarak; çalışanları yeteneklerini geliştirmeye ve mücadeleye yönlendiren açık ve anlaşılır bir vizyon ifadesi, takım çalışması destekleyen bir yapı, iyi bir planlama ve organizasyon, çalışanların kendi işleri ile ilgili sorumluluk almaları ve bunun yöneticiler tarafından desteklenmesi, performansa dayalı adil bir ödüllendirme sisteminin varlığı, rekabet avantajını koruyabilmek için belirli risklerin her zaman göze alınması ve yapılan işin çalışanlar için iddialı olması, çalışanlar arasında ılımlı ve arkadaşça bir ortamın varlığı, yöneticiler ile açık iletişim kanallarının olması, bilgiye ve kaynaklara erişimin sağlanması, sosyal destek ve güvenlik duygusu,

[187] LITWİN&STRINGER, a.g.e., pp.51-54
[188] Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, a.g.e., s.116-117
[189] EREN& G.ÇEKMECELİOĞLU, a.g.e., 2002; SPREITZER, a.g.e., 1996
[190] LITWİN&STRINGER, a.g.e., pp.56-57
[191] LITWİN&STRINGER, a.g.e., pp.56-57

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

yüksek performans standartlarının olması, çıkan çatışmaların başarı ile yönetilmesi ve yaratıcı sonuçlar elde edilmesi güçlendirmeyi kolaylaştıran örgüt ikliminin özellikleridir. Bu özelliklere sahip organizasyonlarda uygulanan güçlendirme süreci başarı ile sonuçlanacaktır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3. ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARININ ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRME ALGILARIYLA İLİŞKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu tez çalışmasının amacı, örgüt iklimi boyutlarının, güçlendirmenin anlam ve yetkinlik, otonomi, etki boyutları ile ilişkilerinin ve örgüt ikliminin organizasyonel yapı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, destek ve ılımlı bir çalışma ortamı boyutlarının güçlendirme algıları üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu doğrultuda Marmara Bölgesi'nde kimya sektöründe faaliyet gösteren bir firmada anket uygulaması yapılmıştır. Bu anket çalışmasının sonuçları incelenerek, kurulan model ve oluşturulan hipotezlerin test edilmesi, örgüt iklimi boyutları ve güçlendirme algıları arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Bununla beraber Türkiye'de örgüt iklimi boyutları ve güçlendirme arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmaya daha önce rastlanamamış olması nedeniyle, bu araştırmanın sonuçları önem taşımaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

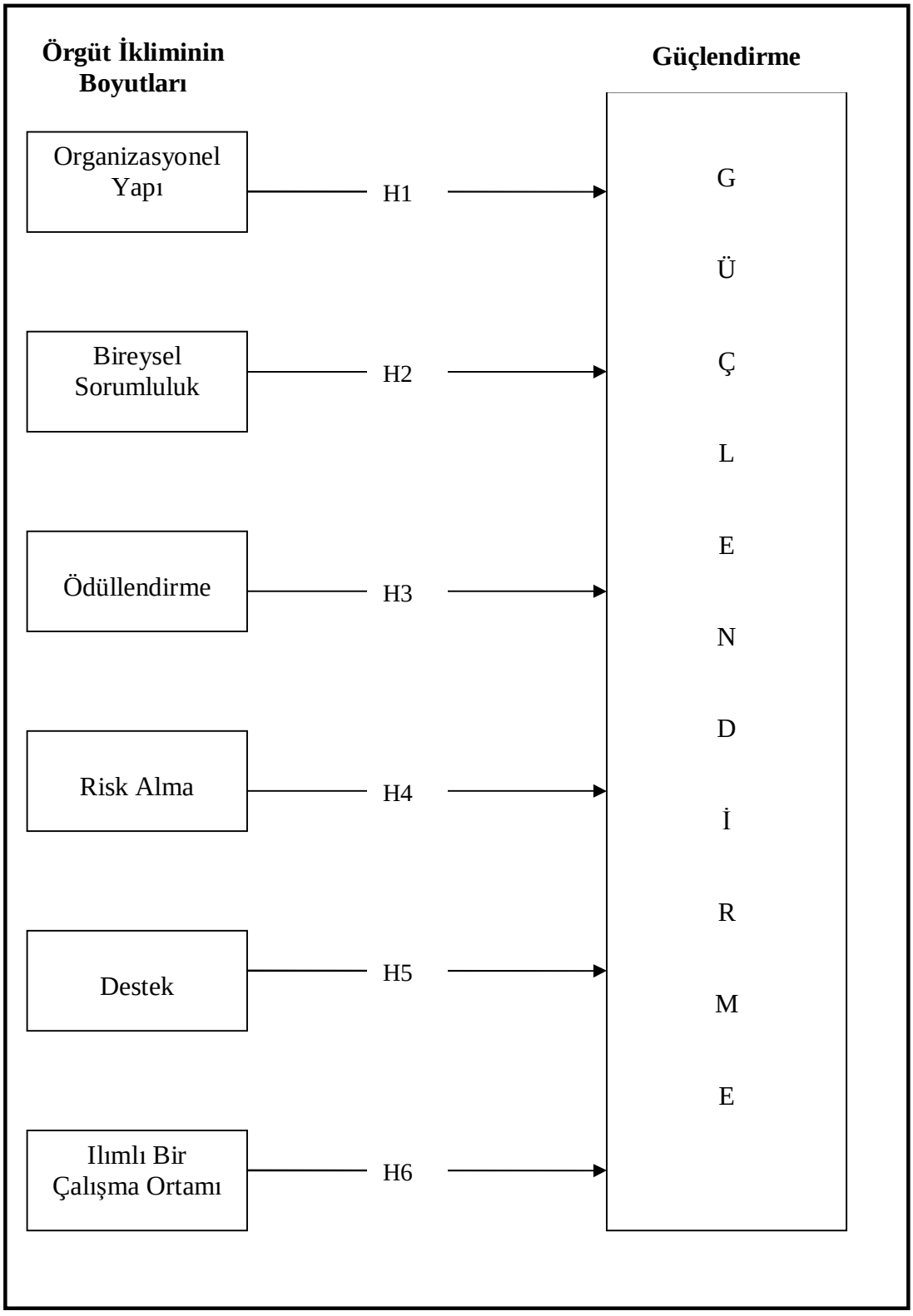
Bu araştırmada kurulan model ve ileri sürülen hipotezler literatürden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuştur. Araştırma modeli ve hipotez listesi Şekil 3'te aşağıda belirtilmektedir. Modelden de görüldüğü gibi, araştırmada örgüt iklimi boyutlarından organizasyonel yapı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, destek ve ılımlı bir çalışma ortamının güçlendirme algıları üzerindeki etkileri irdelenmektedir. Bundan sonraki kısımlarda hipotezlerin doğruluğunu test etmeye yönelik olarak yöntem, analiz ve sonuç bölümleri yer almaktadır.

H1: Organizasyonel yapı boyutunun güçlendirme üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
H2: Bireysel sorumluluk boyutunun güçlendirme üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
H3: Ödüllendirme boyutunun güçlendirme üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
H4: Risk alma boyutunun güçlendirme üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
H5: Destek boyutunun güçlendirme üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

H6: Ilımlı bir çalışma ortamı boyutunun güçlendirme üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Şekil 3: Araştırma Modeli: Örgüt İklimi Boyutlarının Güçlendirme Algıları Üzerindeki Etkisini Değerlendiren Kavramsal Model



PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3.3. ÖRNEKLEM KÜTLESİ VE VERİ TOPLAMA

Bu araştırmada, geri dönüş oranının ve hızının yüksek olması nedeniyle veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, Marmara Bölgesi'nde kimya sektöründe faaliyet gösteren bir firmada uygulanmış olup; anketlerin çalışanlarla yüz yüze doldurulması sağlanmıştır. Bu amaçla anketlerin yapıldığı 2007 yılı Nisan ayı içerisinde, firmanın Yalova'da bulunan üretim tesislerinde çalışanların vardiya düzeni göz önünde bulundurularak yedi ayrı grup halinde oturumlar düzenlenmiştir. Bu oturumlarda öncelikle anket uygulamasının amacı ve önemi üzerinde durulmuş, daha sonra çalışanların isim belirtmeden doldurdukları anketleri kilitli sandıklara atmaları sağlanarak, anketlere verilen cevapların güvenilirliğinin arttırılması amaçlanmıştır.

Firmanın 265 kadrolu çalışanına uygulanan anketlerden, doldurulup kilitli sandıklara atılan 226 tanesi içinden, eksiksiz olarak doldurulan 222 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 84'tür.

3.4. ANKET ÖLÇEKLERİNİN OLUŞTURULMASI

Bu araştırmada kullanılan güçlendirme değişkeninin ölçümünde, Spreitzer (1995) tarafından hazırlanan psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Örgüt iklimi boyutlarının ölçümünde kullanılan ölçek ise Litwin and Stringer'ın(1974) çalışmalarından elde edilmiştir.[192]

Spreitzer (1995) tarafından oluşturulan psikolojik güçlendirme ölçeği, 4 boyut ve 12 sorudan oluşmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunda çalışanların işlerini anlamlı bulup bulmadıkları; yetkinlik boyutunda çalışanların işlerini yapmak için kendi yeteneklerine inançlarının olup olmadığı; otonomi boyutunda çalışanların işleri ile ilgili kararlar alıp almadıkları; etki boyutunda ise çalışanların iş sonuçları üzerinde etkiye sahip olup olmadıkları sorgulanmaktadır.

Litwin and Stringer (1974) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeğinden 6 boyut araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Örgüt iklimi ölçeğinde kullanılan değişkenler ve bunlara ait bilgiler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

[192] LITWİN&STRINGER, a.g.e,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Organizasyonel yapı değişkeninde 7 tane soru yer almaktadır. Bu sorularda organizasyon yapısının, politikaların, yapılan işlerin açıkça tanımlanıp tanımlanmadığı, aşırı kurallar ve bürokrasinin iş üzerinde etkilerinin olup olmadığı ve organizasyonda planlama yetersizliğinin olup olmadığı sorulmaktadır.

Bireysel sorumluluk değişkeninde 3 tane soru yer almakta olup; organizasyondaki önemli problemlerin bireylerin sorumluluk almamalarından kaynaklanıp kaynaklanmadığı, çalışanların kendi problemlerini kendilerinin çözüp çözmediği ve yöneticilerin çalışanlarının sorumluluk almalarını destekleyip desteklemedikleri yönünde sorular sorulmaktadır.

Ödüllendirme değişkeninde 6 soruya yer verilmektedir. Bu değişkende, organizasyonda performansa dayalı bir ödüllendirme sisteminin olup olmadığı sorgulanmaktadır.

Risk alma değişkeni 6 sorudan oluşmakta olup; bu değişkende yöneticilerin yaratıcı fikirleri destekleyip desteklemedikleri, rekabet avantajını korumak için büyük risklerin alınıp alınmadığı, risklerin her zaman göze alınıp alınmadığı yönünde sorular sorulmaktadır.

Ilımlı çalışma ortamı değişkeninde 4 soruya yer verilmektedir. Bu değişkende, organizasyonun ılımlı bir atmosfere sahip olup olmadığı, çalışanlar ile yönetim arasında ılımlı ilişkilerin olup olmadığı sorgulanmaktadır.

Destek değişkeni ise 5 sorudan oluşmakta olup; çalışanların hata yapması durumundan yöneticiler tarafından desteklenip desteklenmedikleri, çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki olup olmadığı, zorlu bir projede çalışırken çalışanların arkadaşları ve yöneticileri tarafından desteklenip desteklenmedikleri ile ilgili sorulara yer verilmektedir.

Bu araştırmada beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankette yer alan sorular; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekte yer alan sorularda çoktan seçmeli seçeneklerin yer alması (1 ile 5 arasında) ankete katılanların bu seçeneklerden birini seçmelerini gerektirmektedir. Anketler uygulanırken

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

katılımcılara her bir soru için yalnızca bir seçeneği işaretlemeleri önemle rica edilmiştir. Cevaplayıcının ön yargısının yapacağı etkiyi azaltması, veri işlemede kolaylık sağlaması, katılımcılar tarafından soruların daha kolay anlaşılmasına yardımcı olması ve hem soruların cevaplandırılmasında hem de analizlerde zaman tasarrufu sağlaması çoktan seçmeli soruların açık uçlu sorulara göre üstünlükleri arasında sıralanabilir.

Anket formunun ilk bölümünde ise; yanıtlayıcının yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, kıdemi ve pozisyonuna yönelik demografik sorulara yer verilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.5.1. Demografik Analizler

Bu bölümde örneklemimizi teşkil eden verilerin bazı özelliklerine ilişkin frekanslar Tablo 3.1 ve Tablo 3.2'de sunulmaktadır.

Tablo 3.1 : Uygulanan anketlerde cinsiyet, medeni durum ve pozisyon dağılımı

CİNSİYET			MEDENİ DURUM			POZİSYON		
	SIKLIK	YÜZDE		SIKLIK	YÜZDE		SIKLIK	YÜZDE
Bayan	16	7,20%	Evli	184	82,90%	Yönetici	10	4,50%
						Mühendis - Uzman	27	12,20%
Erkek	206	92,80%	Bekar	38	17,10%	Şef - Sorumlu	54	24,30%
						Diğer (İşçi-Memur)	131	59%
TOPLAM	**222**	**100,00%**	**TOPLAM**	**222**	**100,00%**	**TOPLAM**	**222**	**100,00%**

Tablo 3.2 : Uygulanan anketlerde yaş aralığı, eğitim durumu ve kıdem süresi dağılımı

YAŞ ARALIĞI			EĞİTİM DURUMU			KIDEM SÜRESİ		
	SIKLIK	YÜZDE		SIKLIK	YÜZDE		SIKLIK	YÜZDE
30'dan az	50	22,50%	İlköğretim	9	4,10%	1 - 5 yıl	59	26,60%
30 - 35	62	27,90%	Lise ve dengi	146	65,80%	6 - 10 yıl	56	25,20%
36 - 40	41	18,50%	MYO	21	9,50%	11 - 15 yıl	54	24,30%
41 - 50	59	26,60%	Üniversite	36	16,20%	16 - 20 yıl	33	14,90%
51 ve üstü	10	4,50%	Lisansüstü	10	4,50%	21 yıl ve üzeri	20	9%
TOPLAM	**222**	**100,00%**	**TOPLAM**	**222**	**100,00%**	**TOPLAM**	**222**	**100,00%**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Uygulanan anketlerde katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, % 93' ünün erkek, %83'ünün evli, % 77'sinin 30 yaşının üstünde olan çalışanlardan oluştuğu; %21'inin üniversite ve yüksek lisans mezunu, % 41'inin ise beyaz yaka çalışanlardan oluştuğu; % 73'ünün de 5 yıldan fazla süredir aynı işletmede çalıştığı görülmektedir.

3.5.2. Güvenilirlik Testi ve Faktör Analizleri

Bu araştırmanın değişkenleri ile ilgili olarak öncelikle SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılarak bir dizi güvenilirlik testi ve her bir sorunun beklenildiği gibi faktörlere ayrılıp ayrılmadığını görmek amacı ile keşifsel (exploratory) faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizi Principal Component Analiz Yöntemi ile yapılmış, rotasyon, Varimax (Kaiser Normalizasyon) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler konu ile ilgili literatürce kabul görmüş, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile sınanmış olan ölçekler olmasına rağmen tekrar doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

3.5.2.1. Organizasyonel Yapı

Örgüt iklimi ölçeğinin bir değişkeni olan organizasyonel yapı ölçeği 7 sorudan oluşmakta olup; bu ölçeğe güvenilirlik analizi yapıldığında 2, 4 ve 5. soruların alfa katsayısını düşürdüğü tespit edilmiştir. Bu sorular çıkarıldığında güvenilirlik katsayısı arttığından bu üç soru değerlendirme dışında bırakılmıştır. Yapılan bu değişiklik sonucunda organizasyonel yapı değişkeninin alfa katsayısı .65 olarak bulunmuştur. Bu ölçek faktör analizine tabi tutulduğunda iki faktöre bölünmüş, 6. ve 7. soruların ayrı bir alt faktöre girdiği görülmüştür. 6. soruda işletmenin verimliliğinin organizasyon ve planlama yetersizliğinden azalıp azalmadığı; 7. soruda ise bazı projelerde kimin yönetici olduğunun çalışanlar tarafından tam olarak bilinip bilinmediği sorulmuştur. Görüldüğü gibi her iki soruda da benzer şekilde formal yapı sorgulanmakta ve dolayısıyla bu soruların ayrı bir faktöre girmeleri de anlamlı bulunmaktadır. Buna göre 1 ve 3' üncü sorulardan oluşan ve güvenilirliği .68 çıkan faktöre yapılan işler ve politikaların tanımlanmış olması, 6 ve 7'inci sorulardan oluşan ve alfa katsayısı .67 bulunan diğer faktöre de formal ilişkilerin tanımlanmış

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

olması adı verilmiştir. Bu değişken ile ilgili faktör analizi Tablo 3.3'te sunulmaktadır.

Tablo 3.3 : Organizasyonel Yapı Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi

	FAKTÖR	
	1	2
S1	,875	
S3	,845	
İnvs6		,852
İnvs7		,865

Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Principal Component Analysis
Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon ile)
3 iterasyonda rotasyon sonuçlanmıştır.

3.5.2.2. Bireysel Sorumluluk

Bu değişkeni oluşturan 3 sorudan 8 ve 9. sorular değerlendirmeye alınmış; ölçekte kullanılan soru sayısı üçten az olduğu için de güvenilirlik analizi ve faktör analizleri yapılmamıştır.

3.5.2.3. Ödüllendirme

Örgüt iklimi ölçeğinin bir diğer değişkeni ödüllendirme, 6 sorudan oluşan bir ölçektir. Bu ölçeğe güvenilirlik analizi yapıldığında 14, 15 ve 16. sorular çıkarıldığında güvenilirlik katsayısının arttığı görülmüştür. Bu nedenle 14, 15 ve 16. sorular değerlendirme dışında bırakılmıştır. Bu değişiklikten sonra alfa katsayısı .64 olarak tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ise bu değişkendeki soruların varsayıldığı gibi tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Tek faktörlü ölçeklerde rotasyon yapılamadığı için bunlara ilişkin faktör analizi tablolarına yer verilmemiştir.

3.5.2.4. Risk Alma

Bu değişkeni oluşturan 4 sorunun güvenilirlik katsayı .66 bulunmuş ve bu ölçeğin soruları beklenildiği gibi tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu nedenle bu ölçek hiçbir değişikliğe tabi tutulmadan kullanılmıştır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3.5.2.5. Ilımlı Bir Çalışma Ortamı

Bu değişkende yer alan 4 sorunun güvenilirlik katsayısı .80 çıkmış olup; bu ölçeğin oldukça güvenilir bir değişken olduğu görülmüştür. Bu ölçek faktör analizine tabi tutulduğunda tüm soruların varsayıldığı gibi tek bir faktör altında toplandığı tespit edilmiştir.

3.5.2.6. Destek

Destek değişkeni ise 5 sorudan oluşmakta olup; güvenilirlik analizleri sonucunda 25. ve 27 soruların alfa katsayısını düşürdüğü tespit edildiği için, bu sorular değerlendirme dışında bırakılmıştır. Bu düzeltmeden sonra güvenilirlik katsayısı .76 bulunmuştur. Bu değişkene de faktör analizleri uygulandığında ölçekte yer alan sorulanın tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür.

3.5.2.7. Güçlendirme

Güçlendirme bağımlı değişkeni toplam 12 sorudan oluşmakta olup; güvenilirlik analizleri sonucunda bu değişkene ait alfa katsayısı .88 olarak bulunmuştur. Bir ölçeğe faktör analizi uygulayabilmek için belirli testlerden geçirilmesi gerekir. Bunlardan ilki KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü' dür. Bu oranın % 60' dan fazla olması istenir. İkincisi ise Barlett Sınama Testi'dir. Bu test sonucunun da 0,05' ten küçük olması istenir. Ancak bu koşullar altında faktör analizi uygulanabilir. Güçlendirme değişkeni faktör analizine tabi tutulmadan önce KMO ve Barlett test sonuçları incelenmiş olup; bu sonuçlar Tablo 3.4'te sunulmaktadır.

Tablo 3.4'teki sonuçlara göre, KMO 0,864 ve Barlett testi skoru 0,000 gibi oldukça yüksek değerler bulunmuştur. Bu sonuçlara göre araştırmamızdaki örneklem yeterliliği faktör analizinin kullanılabilmesi için uygundur ve değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Tablo 3.4: Güçlendirme Değişkenine Ait KMO ve Barlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,864
Barlett Sınama Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1676,292
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Güçlendirme değişkeni faktör analizine tabi tutulduğunda üç faktöre bölünmüştür. İlgili literatür incelendiğinde güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarından oluştuğu görülmektedir. Bu araştırmada ise; 41, 42, 43, 44, 45 ve 46'ıncı sorular anlam ve yetkinlik boyutunu; 47, 48 ve 49'uncu sorular otonomi boyutunu; 50, 51 ve 52'inci sorular ise güçlendirmenin etki boyutunu oluşturmaktadır. Bu değişken ile ilgili faktör yükleri Tablo 3.5'te sunulmaktadır.

Tablo 3.5: Güçlendirme Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi

	FAKTÖR		
	1	2	3
S41	,822		
S42	,850		
S43	,864		
S44	,841		
S45	,849		
S46	,631		
S47			,699
S48			,811
S49			,789
S50		,814	
S51		,912	
S52		,884	

Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Principal Component Analysis
Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon ile)
5 iterasyonda rotasyon sonuçlanmıştır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3.5.3. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Değişkenlere ilişkin ortalama değerler Tablo 3.6'da sunulmaktadır. Bu değerler incelendiğinde çalışanların organizasyonel yapı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk, ılımlı bir çalışma ortamı, destek ve güçlendirme değişkenlerine ilişkin algıları değerlendirilebilir.

Organizasyonel Yapı: Tablo 6'da yer alan ortalama değerler dikkate alındığında, organizasyonel yapı değişkenine ilişkin değerin 3,49 olduğu görülmektedir. Bu değer 1 – 5 arasında yer alan ortalama değerin biraz üzerindedir. Bu değer bize araştırmanın yapıldığı işletmede çalışanların; işlerin açıkça tanımlanıp mantık kurallarına göre yapılandırıldığına, organizasyon yapısının ve politikaların açıkça tanımlandığına, organizasyondaki verimliliğin doğru planlama ile arttığına ve projelerde yöneticinin kim olduğunun tam olarak anlaşıldığına dair ifadelere katıldıklarını göstermektedir.

Bireysel Sorumluluk: Bu değişkene ait ortalama değerin 3,07 olduğu görülmektedir. Bu değer bize; çalışanların işleri ile ilgili sorumluluklar aldıklarına ve işle ilgili problemlerini kendilerinin çözebileceğine inandıklarına ilişkin ifadelere katılmakta kararsız olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.6: Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Sapma
Organizasyonel Yapı	222	1,25	5,00	3,49	0,74
Bireysel Sorumluluk	222	1,00	5,00	3,07	0,78
Ödüllendirme	222	1,00	5,00	2,73	0,94
Risk Alma	222	1,00	5,00	3,55	0,69
Ilımlı Bir Çalışma Ortamı	222	1,00	5,00	3,54	0,86
Destek	222	1,00	5,00	3,23	0,82
Güçlendirme	222	1,00	5,00	3,89	0,61
Anlam ve Yetkinlik	222	1,00	5,00	4,34	0,70
Otonomi	222	1,00	5,00	3,79	0,86
Etki	222	1,00	5,00	3,11	0,91

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Ödüllendirme: Bu değişkenin ortalama değeri 2,73'tür. Buna göre; çalışanların performansa dayalı bir ödüllendirme sisteminin varlığına olan inançlarının ortalama değerin biraz altında olduğu görülmektedir. Bu değer bize çalışanların; organizasyonda işini iyi yapanların yükseltilmesine dayalı bir ödüllendirme sisteminin varlığına, ödül ve teşviklerin eleştiri ve tehditlerden daha fazla olduğuna, iş performansları ölçüsünde ödüllendirildiklerine dair algılarının negatif yönde olduğunu göstermektedir.

Risk Alma: Örgüt iklimi boyutlarından risk değişkenine ait ortalama değerin 3,55 olduğu görülmektedir. Bu değer çalışanların, işletme yönetiminin iyi bir fikre deneme şansı verme yönünde istekli olduğuna, bulunulan sektörde rekabet avantajını korumak için bazen büyük riskler alındığına ve işlerin doğru zamanda hesaplanan riskler göz önüne alınarak kurulduğuna dair ifadelere katıldıklarını göstermektedir.

Ilımlı Bir Çalışma Ortamı: Bu değişkene ait ortalama değer 3,54'tür. Bu değer çalışanların; organizasyonda arkadaşça bir atmosfer olduğu, organizasyonun sakin ve ılımlı bir iklime sahip olduğu, çalışanlar ile yönetim arasında ılımlı ilişkilerin olduğu yönündeki algılarının pozitif yönde olduğunu göstermektedir.

Destek: Destek değişkenine ait ortalama değerin 3,23 olduğu görülmektedir. Bu değer bize çalışanların; yönetimin temel felsefesinin insan faktörüne ve düşüncelerine önem vermek olduğu, işletme yönetiminin çalışanların kariyer beklentileri ile ilgilenmek konusunda çaba gösterdiği ve çalışanların bir proje üzerinde çalışırken iş arkadaşları ve üstlerinden gerekli desteği gördükleri yönündeki ifadelere katılmakta kararsız olduklarını göstermektedir.

Güçlendirme: Güçlendirme değişkenine ait olan 3,89 ortalama değerinin diğer değişkenlere ait olan ortalama değerlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu değer, ortalama değerin üzerinde olduğu için çalışanların güçlendirme algılarının pozitif yönde olduğu söylenebilir. Çalışanların güçlendirme algıları işin anlam ve yetkinlik, otonomi, etki özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Güçlendirmenin bu boyutları incelendiğinde; anlam ve yetkinlik boyutunun (4,34), otonomi boyutunun (3,79) ve etki boyutunun (3,11) ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların işlerini anlamlı bulduklarını, işlerinde yetkin olduklarına inandıklarını ve

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ortalamanın üzerinde otonomiye sahip olduklarını gösterirken; örgütsel sonuçlar üzerinde bir etkiye sahip olup olmadıkları konusunda kararsız olduklarını ifade etmektedir.

3.5.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 3.7' de yer alan korelasyon katsayıları, örgüt iklimi boyutları ile güçlendirme ve güçlendirmenin anlam ve yetkinlik, otonomi, etki boyutları arasındaki ilişkilerin test edilmesi görevini görür. Değişkenler arasındaki birebir korelasyon katsayıları, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Tablo 3.7'de yer alan değerlere ($p<0.01$ ya da $p<0.05$ anlamlılık seviyelerinde) bakılarak değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı ve ilişkinin pozitif veya negatif yönde olup olmadığı görülebilir.

Tablo 3.7: Değişkenlere İlişkin Pearson Korelasyonları

	OY	BS	Ö	RA	IÇO	D	G	AY	O	E
OY	-	,204**	,185**	,411**	,420**	,479**	,295**	,197**	,229**	,278**
BS	,204**	-	,125	,186**	,201**	,150*	,169*	,165*	,145*	,066
Ö	,185*	,125	-	,249**	,231**	,461**	,144*	,055	,234**	,083
RA	,411**	,186**	,249**	-	,311**	,582**	,452**	,423**	,387**	,207**
IÇO	,420**	,201**	,231**	,311**	-	,466**	,327**	,257**	,275**	,230**
D	,479**	,150*	,461**	,582**	,466**	-	,423**	,307**	,436**	,261**
G	,295**	,169*	,144*	,452**	,327**	,423**	-	,840**	,785**	,675**
AY	,197**	,165*	,055	,423**	,257**	,307**	,840**	-	,490**	,274**
O	,229**	,145*	,234**	,387**	,275**	,436**	,785**	,490**	-	,428**
E	,278**	,066	,083	,207**	,230**	,261**	,675**	,274**	,428**	-

*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

OY: Organizasyonel Yapı, BS: Bireysel Sorumluluk, Ö: Ödüllendirme, RA: Risk Alma, IÇO: Ilımlı Bir Çalışma Ortamı, D: Destek, G: Güçlendirme, AY: Anlam ve Yetkinlik, O: Otonomi, E: Etki

Korelasyon matrisinde de görüldüğü gibi organizasyonel yapı ile güçlendirme ve güçlendirmenin anlam ve yetkinlik, otonomi, etki boyutları arasında % 1

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

anlamlılık seviyesinde pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Organizasyonel yapının etki boyutu üzerindeki etkisinin, diğer boyutlar üzerindeki etkisinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bireysel sorumluluk ve güçlendirme arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde; bireysel sorumluluk ile güçlendirme ve güçlendirmenin anlam ve yetkinlik, otonomi boyutları arasında % 5 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu bulgulanmıştır. Bir diğer değişken olan ödüllendirmenin güçlendirme ile % 5 anlamlılık seviyesinde; güçlendirmenin boyutlarından otonomi ile ise % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkilere sahip olduğu bulgulanmıştır. Örgüt ikliminin bir diğer boyutu risk alma değişkeni ile güçlendirme ve güçlendirmenin anlam ve yetkinlik, otonomi ve etki boyutları arasında ise % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmıştır. Korelasyon matrisinden risk değişkeninin güçlendirme boyutlarından anlam ve yetkinlik üzerindeki etkisinin diğer boyutlar üzerindi etkisinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da bulunulan sektörde rekabet avantajını korumak için bazen büyük riskler alındığına ya da doğru zamanda hesaplanan riskler her zaman göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların işlerinin daha anlamlı buldukları ve kendilerini yetkin hissettikleri şeklinde yorumlanabilir. Aynı şekilde ılımlı bir çalışma ortamı ile güçlendirme ve güçlendirmenin anlam ve yetkinlik, otonomi, etki boyutları arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu bulgulanmıştır. Ilımlı bir çalışma ortamının güçlendirmenin otonomi boyutu üzerindeki etkisinin, diğer boyutlar üzerindeki etkisinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu etki; ılımlı bir iklime sahip, arkadaşça atmosferin olduğu bir organizasyonda çalışanların işleri ile ilgili kararlar verirken ve işlerini nasıl yapacakları konusunda bağımsız davrandıkları şeklinde yorumlanabilir. Bir diğer değişken destek ile güçlendirme ve güçlendirmenin anlam ve yetkinlik, otonomi ve etki boyutları arasında ise % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmıştır. Örgüt ikliminin destek boyutunun, güçlendirmenin otonomi boyutu üzerindeki etkisinin diğer boyutlar üzerindeki etkisinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum ise; organizasyonda çalışma arkadaşları ve üst yönetim tarafından desteklendiğini bilen çalışanların, işleri ile ilgili daha rahat kararlar verdikleri ve işlerini nasıl yapacakları konusunda bağımsız davranabildikleri şeklinde yorumlanabilir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Tablo 3.8'de demografik değişkenler ile organizasyonel yapı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk, ılımlı bir çalışma ortamı, destek, güçlendirme ve güçlendirmenin boyutları anlam ve yetkinlik, otonomi ve etki arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları yer almaktadır.

Tablo 3.8: Değişkenler İle Demografik Özelliklere Ait Pearson Korelasyonları

	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Kıdem	Pozisyon
OY	,083	-,088	,109	,106	-,011	-,136*
BS	,044	-,074	,003	,039	,039	-,082
Ö	,065	,088	,023	-,097	,044	-,007
RA	,060	-,095	,060	,013	,080	,037
IÇO	-,015	,028	0,87	,198**	-,057	-,142*
D	,010	,029	,046	-,104	-,050	,035
G	,127	-,122	,019	,159*	,131	-,206**
AY	,045	-,140*	,014	,167*	,095	-,128
O	,089	-,050	,016	-,010	,106	-,030
E	,189**	-,069	,016	,182**	,109	-,330**

*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

OY: Organizasyonel Yapı, BS: Bireysel Sorumluluk, Ö: Ödüllendirme, R: Risk Alma, IÇO: Ilımlı Bir Çalışma Ortamı, D: Destek, G: Güçlendirme, AY: Anlam ve Yetkinlik, O: Otonomi, E: Etki

Bu tablo incelendiğinde; organizasyonel yapı ile pozisyon arasında % 5 anlamlılık seviyesinde negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki bize, pozisyonun üst yönetimden alt kademeye doğru azalması durumunda organizasyonel yapının daha çok hissedildiğini göstermektedir. Örgüt iklimi boyutlarından ılımlı bir çalışma ortamının; eğitim durumu ile % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde, pozisyon ile % 5 anlamlılık seviyesinde negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışma ortamı çalışanlar tarafından daha ılımlı olarak algılanmakta iken; organizasyonun daha alt seviyelerinde çalışanların çalışma ortamını ılımlı olarak algılamaları azalmaktadır. Tablo 3.8 incelendiğinde, örgüt iklimi boyutlarından bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma ve destek

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

değişkenleri ile demografik özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı hiçbir ilişkiye rastlanmadığı görülmektedir. Korelasyon matrisi, güçlendirmenin eğitim durumu ile pozitif yönde % 5 anlamlılık seviyesinde; pozisyon değişkeni ile ise %1 anlamlılık seviyesinde negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışanların güçlendirme algısı artarken; organizasyon şemasının alt kademelerinde güçlendirme algısı azalmaktadır. Güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutunun demografik değişkenlerle ilişkileri incelendiğinde, cinsiyet ile negatif yönde % 5 anlamlılık seviyesinde, eğitim durumu ile pozitif yönde % 5 anlamlılık seviyesinde ilişkili olduğu görülmektedir. Bayan çalışanlar işlerini daha anlamlı bulmakta ve işlerinde yetkin olduklarına inanmaktadırlar. Bu durum ayrıca eğitim seviyesi arttıkça çalışanların işlerini daha anlamlı bulduklarını ve işlerini başarı ile gerçekleştirebilmek için kendi yeteneklerine inandıklarını göstermektedir. Güçlendirmenin etki boyutu ise yaş ve eğitim durumu değişkenleri ile % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde; pozisyon değişkeni ile % 1 anlamlılık seviyesinde negatif yönde ilişkilere sahiptir. Yaş ve eğitim seviyesi arttıkça çalışanlar organizasyonel sonuçlar üzerinde bir etkiye sahip olduklarına inanmakta iken; organizasyonun alt kademelerinde çalışanlar yaptıkları işlerle bir farklılık yaratmadıkları hissine kapılmaktadırlar.

3.5.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 3.9'da, hipotezlerimizde ileri sürülen ve güçlendirmeyi etkilediği varsayılan değişkenler ile güçlendirme üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu analiz sonucunda ortaya çıkan beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri Tablo 3.9' da görülmektedir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda risk alma, destek ve ılımlı çalışma ortamı değişkenlerinin güçlendirme üzerinde etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

Tablo incelendiğinde örgüt iklimi boyutlarından risk alma değişkeninin güçlendirme üzerinde pozitif yönde güçlü bir etkisinin (beta .287; $p<0.01$) olduğu gözlenmektedir. Çalışanların belirsizliğin olduğu ortamlarda belirli riskleri göze alarak işleri ile ilgili kararlar vermeleri, onların özyeterlilik algılarını arttırmakta ve böylece güçlendirmeyi etkilemektedir. Yine aynı şekilde destek değişkeninin pozitif yönde ve % 1 anlamlılık seviyesinde güçlendirmeyi etkilediği görülmektedir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Çalışma arkadaşları ile yöneticileri tarafından desteklendiğini bilen çalışanlar işleri ile ilgili girişimlerde bulunurken daha cesur davranmakta ve başarılı sonuçlar almaktadır. Ayrıca ılımlı çalışma ortamı %5 anlamlılık seviyesinde güçlendirmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Açık iletişim kanallarının varlığı, açık ve anlaşılır vizyon, misyon ifadeleri, performans ile ilgili geri bildirim ve paylaşılan ortak bir kültürün olması gibi avantajları nedeniyle esnek bir yönetim tarzına ve ılımlı, arkadaşça bir örgüt iklimine sahip bir organizasyonda çalışanlar kendilerini daha güçlü hissetmektedirler.

Tablo 3.9: Güçlendirmeyi Etkileyen Değişkenler

Bağımsız Değişkenler	**Beta**	**t**	**Sig.**
Organizasyonel Yapı	,022	,310	,757
Bireysel Sorumluluk	,061	1,010	,314
Ödüllendirme	-,064	-,969	,334
Risk Alma	,287**	3,912	,000
Ilımlı Çalışma Ortamı	,137*	1,995	,047
Destek	,202**	2,359	,019

Bağımlı Değişken: Güçlendirme
*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)
R^2=,267 F=13,08

3.6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

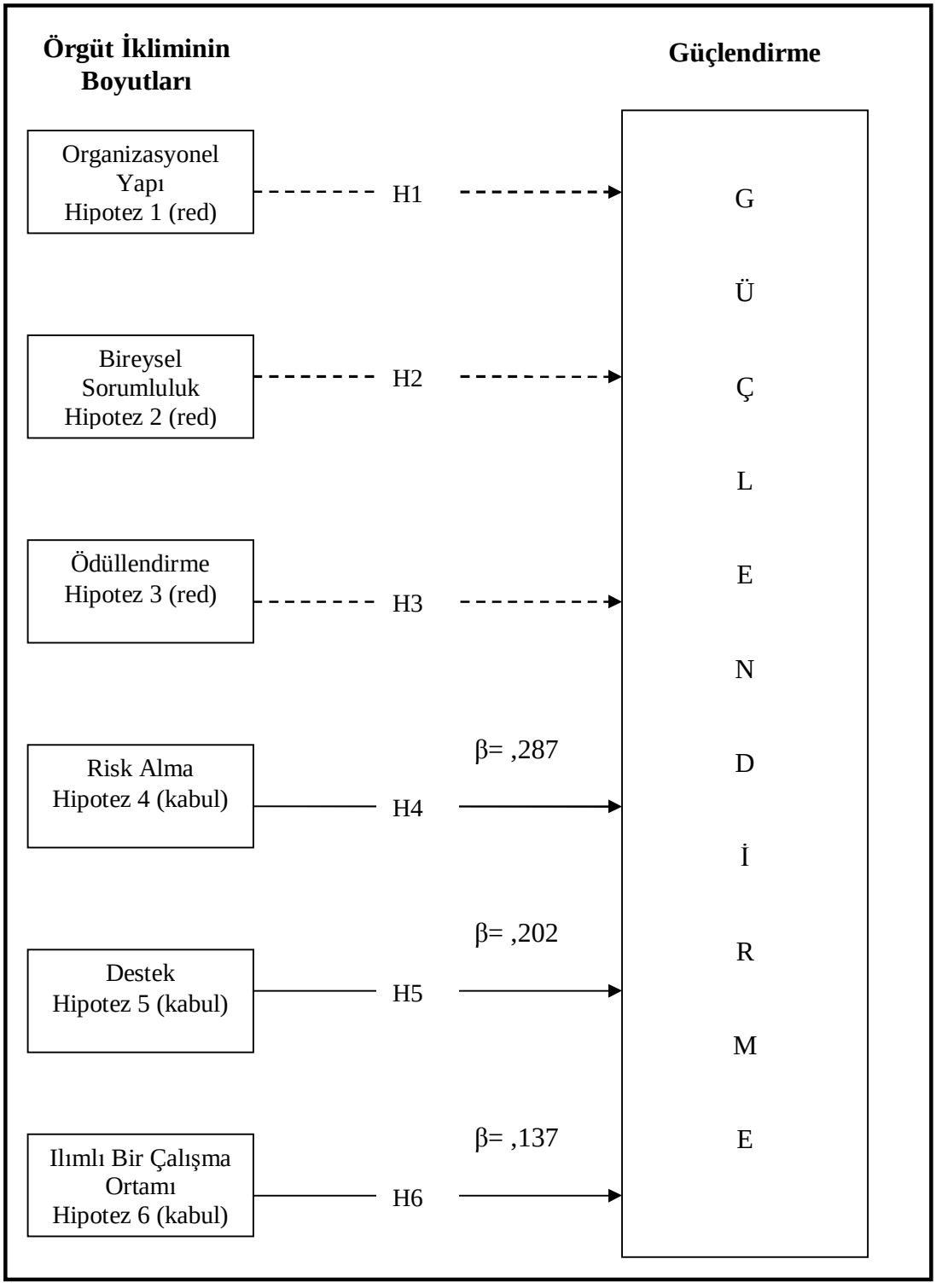
Bir organizasyonun güçlendirilmiş çalışanlara sahip olması uzun ve kapsamlı bir sürecin sonunda gerçekleşmektedir. Güçlendirme sürecinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi, güçlendirmeyi kolaylaştıracak uygun ortamın hazırlanması ile birlikte çalışanların güçlendirmeyi nasıl algıladıklarına da bağlıdır. Bu nedenle güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için her organizasyonun kendi tanımını yapması ve çalışanlarının güçlendirilme konusundaki istek ve yeteneklerini harekete geçirmesi gerekmektedir.

Bu araştırmada örgüt iklimi boyutlarının güçlendirme algıları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren, kimya sektörünün lider firmalarından birinin çalışanları üzerinde yapılmış olup; bu çalışanlardan elde edilen 222 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

sonuçlarına göre kabul ve red edilen hipotezler Şekil 3.2' de gösterilmektedir. Bu sonuçlar yapılan regresyon analizleri neticesinde oluşturulmuştur. Şekil üzerinde, kabul edilen hipotezler düz çizgi, red edilen hipotezler ise kesikli çizgi ile gösterilmiştir.

Şekil 3.2: Güçlendirme ile İlgili Kabul ve Red Edilen Hipotezler



PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Örgüt ikliminin boyutları ve güçlendirme algıları arasındaki ilişkileri inceleyen ampirik çalışmaların az olması düşünülürse araştırma sonucunda önemli bulgular elde edildiği görülmektedir. Araştırma bulguları, çalışanların işlerin açıkça tanımlanıp mantık kurallarına göre yapılandırılmış olduğunu, organizasyon yapısının, politikaların ve formal ilişkilerin açık olduğunu; yönetimin iyi bir fikre deneme şansı verme yönünde istekli olduğunu, belirsizlik ortamlarında hesaplanan risklerin göz önüne alındığını; organizasyonda arkadaşça bir atmosfer olduğunu, organizasyonun sakin ve ılımlı bir iklime sahip olduğunu ve çalışanlar ile yönetim arasında ılımlı ilişkilerin olduğunu algıladıklarını göstermektedir. Bunun yanında çalışanların işleri ile ilgili sorumluluk alma, işle ilgili problemlerini kendilerinin çözebilecekleri ve bir proje üzerinde çalışırken iş arkadaşları ve üstlerinden gerekli desteği gördükleri konusunda kararsız oldukları ve organizasyonda performansa dayalı bir ödüllendirme varlığına ilişkin algılarının negatif olduğu saptanmıştır. Değişkenlere ilişkin ortalama değerler, çalışanların işlerini anlamlı bulduklarını, işlerinde yetkin olduklarına inandıklarını ve ortalamanın üzerinde otonomiye sahip olduklarını gösterirken; örgütsel sonuçlar üzerinde bir etkiye sahip olup olmadıkları konusunda kararsız olduklarını göstermektedir.

Araştırma sonuçları bize, yapılan işlerin ve politikaların açıkça tanımlandığı ve formal ilişkilerin çalışanlar tarafından bilindiği bir organizasyonel yapının güçlendirme ve güçlendirme boyutları ile pozitif yönlü önemli bir ilişkisinin olduğunu göstermiştir.

Çalışanların işleri ile ilgili sorumluluk almaları ve işle ilgili problemlerini kendilerinin çözebileceğine inanmaları işlerini daha anlamlı bulmalarına ve kendilerini yetkin hissetmelerine neden olurken, iş sonuçları üzerinde bir etkiye sahip olmayacakları algısına yol açmaktadır.

Bir diğer değişken ödüllendirmeye ilişkin sonuçlar da ise, çalışanların organizasyonda işini iyi yapanların yükseltilmesine dayalı bir ödüllendirme sisteminin varlığına, ödül ve teşviklerin eleştiri ve tehditlerden daha fazla olduğuna inanmaları durumunda, bireylerin otonomi ve güçlendirme algılarının pozitif yönde etkileneceğini göstermektedir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Güçlendirmeyi pozitif olarak etkilediği ortaya konulan diğer değişkenler risk alma, destek ve ılımlı bir çalışma ortamıdır. Risk alma çalışanların güçlendirme algıları üzerinde en güçlü etkiye sahip olan değişkendir. Çalışanların belirli riskleri göze alarak çalışmaları işlerini daha anlamlı bulmalarına, öz yeterlilik duygularının artmasına ve iş sonuçları üzerinde bir etkiye sahip olabilecekleri inancına yol açmaktadır. Yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından desteklendiğini bilen çalışanların ise motivasyonları artmakta ve işleri ile ilgili kararlar alırken daha cesur davranmaktadırlar. Sosyo-politik destek ağına üye olan çalışanlar işlerini daha anlamlı bulmakta, kendilerini yetkin hissetmekte, işleri ile ilgili kararlarda bağımsız davranabilmekte ve iş sonuçları üzerinde bir etkiye sahip olduklarına inanmaktadırlar. Ilımlı bir çalışma ortamının varlığı ise güçlendirmenin uygulanmasını kolaylaştırıcı bir özellik taşıması nedeniyle çalışanların güçlendirme algılarını arttırmaktadır.

Sonuçlar, organizasyonda üst yönetimden alt kademeye gidildikçe organizasyonel yapının daha çok hissedildiğini, eğitim seviyesi arttıkça çalışma ortamının çalışanlar tarafından daha ılımlı olarak algılandığını; organizasyonun alt kademelerinde çalışanların çalışma ortamını ılımlı olarak algılamadıklarını göstermektedir. Organizasyonun alt kademelerinde yapının daha çok hissedilmesi ve çalışma ortamının ılımlı olarak algılanmaması, mavi yaka çalışanların iş disiplinini sağlamak ve verimliliklerini arttırmak için üst yönetimin uyguladığı bir yönetim politikasının sonucudur. Eğitim seviyesi arttıkça çalışanların güçlendirme algısı artarken; organizasyon şemasının alt kademelerinde güçlendirme algısı azalmaktadır. Bayan çalışanlar işlerini daha anlamlı bulmakta ve işlerinde yetkin olduklarına inanmaktadırlar. Ayrıca eğitim seviyesi arttıkça çalışanların işlerini daha anlamlı buldukları ve işlerini başarı ile gerçekleştirebilmek için kendi yeteneklerine inandıkları görülmektedir. Yaş ve eğitim seviyesi arttıkça çalışanlar organizasyonel sonuçlar üzerinde bir etkiye sahip olduklarına inanmakta iken; organizasyonun alt kademelerinde çalışanlar yaptıkları işlerle bir farklılık yaratmadıkları hissine kapılmaktadırlar.

Örgüt iklimi boyutlarından risk alma güçlendirme üzerinde en güçlü pozitif etkiye sahip olan değişkendir. Çalışanların belirsizliğin olduğu ortamlarda belirli riskleri göze alarak işleri ile ilgili kararlar vermeleri, onların özyeterlilik algılarını

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

arttırmakta ve böylece güçlendirmeyi etkilemektedir. Güçlendirme üzerinde pozitif etkiye sahip bir diğer değişken destek ise; çalışma arkadaşları ile yöneticileri tarafından desteklendiğini bilen çalışanların işleri ile ilgili girişimlerde bulunurken daha cesur davranmaları ve bağımsız kararlar almaları yoluyla güçlendirme algısını arttırmaktadır. Ayrıca ılımlı bir çalışma ortamının varlığı güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Açık iletişim kanallarının varlığı, açık ve anlaşılır vizyon, misyon ifadeleri, performans ile ilgili geri bildirim ve paylaşılan ortak bir kültürün olması gibi avantajları nedeniyle esnek bir yönetim tarzına ve ılımlı, arkadaşça bir örgüt iklimine sahip bir organizasyonda çalışanlar kendilerini daha güçlü hissetmektedirler.

Bu araştırmanın en önemli sonuçlarından bir diğeri ise; yapılan analizler sonucunda güçlendirmenin üç boyutlu çıkmasıdır. İlgili literatür incelendiğinde güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının olduğu görülmektedir.[193] Bu araştırmada ise anlam ve yetkinlik boyutu çalışanlar tarafından tek boyut olarak algılanmıştır.

Rekabet avantajı elde etmek ve hızla değişen çevreye kolay uyum sağlamak isteyen organizasyonların güçlendirilmiş çalışanlara ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır. Yöneticiler performans yönelimli organizasyonlar yaratmanın örgüt üyelerinin güçlü hissetmelerini sağlayacak düzenlemelerden geçtiğinin farkında olmalı ve örgüt ikliminin güçlendirmeyi etkileyen en önemli özellik olduğunu bilmelidirler. Çalışanları hızla değişen ve gelişen, belirsizliğin olduğu ortamlarda riskli kararlar almaya teşvik eden; onları aldıkları kararlar doğrultusunda destekleyen ve açık iletişim kanallarının olduğu, ılımlı, arkadaşça bir atmosfere sahip organizasyonlar çalışanlarının güçlendirme algılarını arttıracaktırlar. Böylece çalışanları güçlendirme sürecinin bir sonucu olarak organizasyonel başarıyı yakalayacaklardır.

[193] SPREITZER, a.g.e., 1996, 1995; THOMAS&VELTHOUSE, a.g.e.,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ANKET FORMU

Bu anket çalışması Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans tezi ile ilgilidir. Bu araştırma ile, işletme çalışanlarının örgüt iklimi ve güçlendirme algıları hakkında bilgi sahibi olmak amaçlanmaktadır. Tamamen akademik bir amaca yönelik olarak yapılan bu araştırmada, verdiğiniz kişisel cevaplarınız ciddi bir gizlilik içinde değerlendirilecektir. Üniversite - Sanayi işbirliğini güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile anketi doldurmakta göstereceğiniz titizliğe ilişkin düşüncemiz tamdır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla.

Yrd.Doç.Dr.Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU — Yüksek Lisans Öğrencisi Özlem KELEŞ

hulya_gunduz@ hotmail.com — okeles@akkim.com.tr

0 262 303 16 37 — 0 226 353 25 33 - 203

ANKETİ DOLDURAN KİŞİ İLE İLGİLİ BİLGİLER:

Yaşınız: a) 30'dan az b) 30 – 35 c) 36 - 40 d) 41 - 50 e) 51 ve üstü

Cinsiyetiniz: a) Bayan b) Erkek

Medeni Durumunuz: a) Evli b) Bekar

Eğitim Durumunuz: a) İlköğretim b) Lise ve dengi c) Meslek Yüksek Okulu d) Üniversite e) Lisansüstü

Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz? a) 1 – 5 yıl b) 6 – 10 yıl c) 11 – 15 yıl d) 16 – 20 yıl e) 21 ve üzeri

İşletme içindeki statünüz: a) Yönetici (Genel Müdür Yard., Müdür, Müdür Yard.) b) Mühendis - Uzman c) Şef - Sorumlu d) Diğer (İşçi - Memur)

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı her ifadenin karşısındaki seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerini (X) işaretleyerek belirtiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum

	ÖRGÜT İKLİMİ VE GÜÇLENDİRME ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu işletmede yapılan işler açıkça tanımlanmış ve mantık kurallarına göre yapılandırılmıştır.	1	2	3	4	5
2	Bu işletmede karar almada kimin formal otoriteye sahip olduğu bazen belirsizdir.	1	2	3	4	5
3	Bu işletmede örgütün politikaları ve organizasyon yapısı açıkça tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

	ÖRGÜT İKLİMİ VE GÜÇLENDİRME ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
4	Bu işletmede bürokrasi minimum seviyededir.	1	2	3	4	5
5	Bu işletmede aşırı kurallar, yönetsel ayrıntılar ve bürokrasi yeni ve orijinal fikirlerin dikkate alınmasını güçleştirmektedir.	1	2	3	4	5
6	Bu işletmenin verimliliği organizasyon ve planlama yetersizliğinden dolayı azalmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Bulunduğum bazı projelerde kimin yöneticim olduğundan tam olarak emin olamıyorum.	1	2	3	4	5
8	Bu işletmedeki önemli problemlerden biri de bireylerin sorumluluk almamalarıdır.	1	2	3	4	5
9	Bu işletmede çalışanların işle ilgili kendi problemlerini çözebilecekleri felsefesi kabul edilir .	1	2	3	4	5
10	Bu işletmedeki yönetim, çalışanlarına rehber oluşturacak ilkeleri belirler ve çalışanların işlerinde sorumluluk almalarına imkan verir.	1	2	3	4	5
11	Bu işletmede işini iyi yapan çalışanların yükseltilmesine dayalı bir ödüllendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
12	Bu işletmede kişilerin aldığı ödül ve teşvikler, eleştiri ve tehditlerden daha fazladır.	1	2	3	4	5
13	Bu işletmede çalışanlar iş performansları ölçüsünde ödüllendirilmektedirler.	1	2	3	4	5
14	Bu işletmede büyük oranda bir eleştiri vardır.	1	2	3	4	5
15	Bu işletmede yapılan iyi işlerin karşılığında yeterli derecede ödül verilmemekte ve kişiler tanınmamaktadır.	1	2	3	4	5
16	Bu işletmede çalışanlar yanlış yaptıklarında cezalandırılmaktadırlar.	1	2	3	4	5
17	Bu işletmenin yönetimi, iyi bir fikre deneme şansı verme yönünde isteklidir.	1	2	3	4	5
18	Bulunduğumuz sektörde rekabet avantajını korumak için bazen büyük riskler almak zorundayız.	1	2	3	4	5
19	Bu işletmede maksimum etkililik için karar alma sürecine tedbirli yaklaşılır.	1	2	3	4	5
20	İşimiz doğru zamanda hesaplanan riskleri göze alarak kurulmuştur.	1	2	3	4	5
21	Bu işletmede çalışanlar arasında arkadaşça bir atmosfer hakimdir.	1	2	3	4	5
22	Bu işletme ılımlı ve sakin bir çalışma iklimi ile nitelendirilmektedir.	1	2	3	4	5
23	Bu işletmedeki çalışanlar soğuk ve birbirine uzak durma eğilimindedirler.	1	2	3	4	5
24	Bu işletmede çalışanlar ile yönetim arasında ılımlı bir ilişki vardır.	1	2	3	4	5
25	Bu işletmede üst yönetim, çalışanların hata yapması durumunda onlara destek olmaz.	1	2	3	4	5

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

	ÖRGÜT İKLİMİ VE GÜÇLENDİRME ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
26	İşletme yönetimi çalışanların kariyer beklentileri ile ilgilenmek konusunda çaba gösterir.	1	2	3	4	5
27	Bu işletmede çalışanlar arasında yeterince güvene dayalı bir ilişki sistemi yoktur.	1	2	3	4	5
28	Bu işletmede yönetimin temel felsefesi insan faktörüne ve düşüncelerini önem vermek üzerine kuruludur.	1	2	3	4	5
29	Zor bir proje ile ilgilenirken çalışma arkadaşlarımdan ve üst yönetimden gerekli desteği göreceğime inanırım.	1	2	3	4	5
30	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
31	İşimle ilgili olarak yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
32	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
33	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.	1	2	3	4	5
34	İşimi yapmak için gereken kapasite açısından kendime güvenim var.	1	2	3	4	5
35	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	1	2	3	4	5
36	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede önemli derecede özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
37	İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.	1	2	3	4	5
38	İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça bağımsız davranabildiğim fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
39	Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	1	2	3	4	5
40	Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.	1	2	3	4	5
41	Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	1	2	3	4	5

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AMABILE M. T., CONTI R., COON H., LAZENBY J.& HERRON M., "Assessing the Work Environment for Creativity" Academy of Management Journal, Vol.39, No.5, 1996, pp.1154 - 1184

APPELBAUM Steven H., HÉBERT Danielle, LEROUX Sylvie, "Empowerment: Power, Culture And Leadership – A Strategy Or Fad For The Millennium?", Journal of Workplace Learning, Volume 11, Number 7, 1999, pp.233-254.

ARSLAN Nagehan Talat, "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", SDÜ, İİBF, C.9, S.1, 2004, s. 203 - 228

BAKAN İsmail, "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt22, Sayı 1, 2004, s.181-207

BANDURA Albert, "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", Psychological Review, Vol.84, No.2, 1977, p.191-215

BARUTÇUGİL İsmet, "Performans Yönetimi", Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002

BATLIS Nick C., "The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave", Journal of Psychology, Vol.104, No.2, 1980, p.233-240.

BEDEIAN Arthur G., ARMENAKIS Achilles A., CURRON Shirley M., "The Relationship Between Role Stress and Job-Related, İnterpersonal and Organizational Climate Factors"Journal of Social Psychology, 113, 1981, pp.247-260

BOLAT Tamer, "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 17, Sayı. 3- 4, 2003, s.199-219.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

BOWEN David E., LAWLER Edward E., "The Empowerment Of Service Workers:What, Why, How and When", Sloan Management Review, Vol.33, No.3, 1992, p.31(9)

BROWN Steven P., LEIGH Thomas W., "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance", Journal of Applied Psychology, Vol.81, No.4, 1996, p.358-368.

CACIOPPE Ron, "Structured Empowerment: An Award-Winning Program at the Burswood Resort Hotel", Leadership & Organization Development Journal, Vol.19, No. 5, 1998, pp. 264-274

CARR Jennifer Z., SCHMIDT Aaron M., FORD J. Kevin, DESHON Richard P., "Climate Perceptions Matter: A Meta-Analitic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Effective States, and Individual Level Work Outcomes", Journal of Applied Psychology, Vol.88, No.4, 2003, pp. 605-619

CHAN Yuen Hung, "A Nomological Network Approach To The Study of Antecedents, Moderator, Mediators and Outcomes of Psychological Empowerment", The University Of Memphis, Unpublished Doctoral Disertation, 2003

CONGER Jay A., KANUNGO Rabindra N., "The Empowerment Pocess: Integrating Theory and Practise", Academy of Management Review, Vol: 13, No:3, 1988, pp.471-482

ÇÖL Güner, "Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma", GYTE, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004

ÇÖL Güner, "Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", www.isguc.org.tr

DECI Edward L., RYAN Richard M., "The Support of Autonomy and the Control of Behavior", Journal of Personality and Social Psychology, Vol.53, No.6, 1987, p.1024-1037.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

DEMİRCAN Nigar, "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi:Eğitim Sektöründe Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, SBE, 2003

DEMİRCAN Nigar, ERGÜN Ercan, ÇÖL Güner, "Üniversite Personelinin Kendilerini Güçlü Hissetme Algılarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi", DEÜ, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2004

DOĞAN Selen, Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı, 2. Baskı, İstanbul, Kare Yayınları, 2006

EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 7. Baskı, Alfa Basım, İstanbul, 2002

ERDİL Oya, KESKİN Halit, "Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:32, S:1, Nisan 2003, s.7 – 24.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2001

EREN Erol, GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU Hülya," Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İklimini Rolü", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 2002

EREN Erol, GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU Hülya, "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma" Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5, 2002

ERSTAD Margaret, "Empowerment and Organizational Change", İnternational Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 9, Number 7, 1997, s.325-333.

FRIEDLANDER Frank, GREENBERG Stuart, "Effect of Job Attitudes, Training, and Organization Climate on Performance Of The Hard-core Unemployed", Journal of Applied Psychology, Vol.55, No.4, 1971, p.287-295.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

GEROY Gary D., WRIGHT Phillip C., ANDERSON Joan, “Strategic performance empowerment model”, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No. 2, 1998, s. 57 – 65.

GIST Marilyn E., “Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management”, Academy of Management Review; Vol.12, No.3, 1987, p.472-485.

GIST Marilyn E., MITCHELL Terence R., “Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability”, Academy of Management Review, Vol.17, No.2, Apr 1992,p.183-211.

GREASLEY Kay ve diğerleri, “Employee Perceptions of Empowerment”, Employee Relations, Vol. 27, No. 4, 2005, pp. 354-368

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU Hülya, “Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık için İş çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma” GYTE, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU Hülya, KELEŞ Özlem, ÇAKIR Tuğçe, “Bilgi Toplumunda Güçlendirmenin Belirleyicileri Üzerine Bir Araştırma”, 5. Bilgi, Ekonomi,Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 2. Cilt, 2006, s.613-628,

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU Hülya, “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, Atatürk Üni., İİBF Dergisi, Cilt 20, S.2, 2006

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU Hülya, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi:Bir Araştırma” Cumhuriyet Üni. İİBF Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU Hülya, “Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2007, s.185-193

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU Hülya, EREN Erol, "Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", İstanbul Üniversitesi, Yönetim Dergisi, Haziran 2007

HERSHBERGER Scott L., LICHTENSTEIN Paul, KNOX Sarah S., "Genetic and Environmental Influences on Perceptions of Organizational Climate", Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No.1, Feb 1994, p.24-33.

HONOLD Linda, "A Review Of The Literature On Employee Empowerment", Empowerment in Organizations, Volume 5, Number 4, 1997, s. 202-212.

HOWARD Larry W., FOSTER S. Thomas, "The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality", Journal of Quality Management, 1999, Vol. 4, No. l, pp. 5-22

KAO J., "Entrepreneurship Creativity&Organization", Prentice Hall, İnternational Limited London,

KANTER R.M., Men and Women of the Corporation, New York, Basic Books.

KOBERG Christine S., BOSS R. Wayne, SENJEM Jason C., GOODMAN Eric A., "Antecedents and Outcomes of Empowerment, Empirical Evidence From The Healt Care Industry", Group & Organization Management, Vol.24, No.1, Mar 1999, p.71-91

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği,7. Bası, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1999.

KOLARIK W. J. Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools McGraw- Hill, 1995 s.799-816

KÖSE Sevinç, TETİK Semra, ERCAN Cuma, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2001

LEONARD Dorothy, SWAP Walter, " Kıvılcımlar Uçuşurken" , İstanbul, Optimist, 2005

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

LITWIN G. H. ve STRINGER R. A., "Motivation and Organizational Climate", 3rd Edition, Harvard University Press, 1974, Boston.

MENON Sanjay T., "Employee Empowerment: An İntegrative Psychological Approach", İnternational Review, 2001, 50 (1), pp. 153-180.

MEYER John P., STANLEY D., HERSCOVITCH L., TOPOLNYTSKY L., "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", Journal Of Vocational Behavior, 61, 2001, 20 – 52

MOK Esther, AU-YEUNG Betty, "Relationship Between Organizatinol Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong", Journal of Nursing Management, 2002, Vol. 10, pp.129-137.

NOWICKI Stephen JR, STRICKLAND Bonnie R., "A Locus of Control Scale For Children", Journal oj Consulting and Clinical Psychology, Vol.40, No.1, 1973, p. 148-154

NYKODYUM Nick, SIMONETTI Jack L., NIELSEN Warren R., WELLING Barbara, "Employee Empowerment", Empowerment in Organizations, Vol. 2, No. 3, 1994, pp.45-55.

ÖZDEMİR Fatih, "Örgütsel İklimin İş Tatmini Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", Çukurova Üni., SBE İşletme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, 2003, s.113 - 130

PECCEI Riccardo, ROSENTHAL Partice, "Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test Of Hrm Assumptions", Journal of Management Studies, Vol.38, No. 6, 2001, 831-857.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

PRITCHARD R. D., KARASICK B. W., “The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction” Organizational Behaviour and Human Performance, 9,1973,.

QUINN Robert E., SPREITZER Gretchen M., “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, Organizational Dynamics, Vol.26, No.2, 1997, pp.37-49

REGINA Ma. M. Hechanova, ALAMPAY Ramon Benedicto A., FRANCO Edna P., “Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers”, Asian Journal of Social Psychology, 9, 2006, pp.72-78

RODRIGUES Carl A., “Employee Participation And Empowerment Programs Problems Of Definition And İmplementation”, Empowerment in Organizations, Vol.2, No. 2, 1994, pp. 29-40.

SAĞLAM Güler, ERGENELİ Azize, “ Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 21(1), 2003, s.129-150.

SARGUT A. Selami, “Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim”, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul, İmge Kitabevi, 2001

SASHKIN Marshall, “Participative Management Is an Ethical Imperative”, Organizational Dynamics, Vol. 12 ,1984, pp. 5-22

SAVERY Lawson K., LUKS J. Alan, “ The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stres Levels: Some Australian Evidence”, Leadership&Organization Development Journal, Vol.22, No.3, 2001, pp.97-104

SCHEIN E. H. , Organizational Culture and Leadership, Vol12 2nd Edition, San Francisco, Jossey-Boss

SIEGALL Marc, GARDNER Susan, “Contextual Factors of Psychological Empowerment”, Personel Review, Vol.29, No.6, 2000, pp.703-722.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

SIGLER Tracey Honeycutt, PEARSON Christine M., “Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment”, Journal of Quality Management, 5 (2000) 27-52

SPREITZER Gretchen M., “Psychologıcal Empowerment in The Workplace: Dımensıons, Measurement, and Valıdatıon”, Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, No. 5, pp.1442-1465.

SPREITZER Gretchen M., “Socıal Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, Academy of Management Journal, 1996, Vol. 39, No. 2, pp.483-504.

SPREITZER Gretchen M., KIZILOS Mark A., NASON Stephen W., “A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain”, Journal of Management, 1997, Vol. 23, No. 5, 679-704.

THOMAS Kenneth W., VELTHOUSE Betty A., “Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation”, The Academy of Management Review, Vol.15, No.4, 1990, p. 666-681

UGBORO Isaiah O., OBENG Kofi, “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study”, Journal of Quality Management, 5(2000), pp.247 – 272

VAROL Muharrem, “Örgüt Sosyolojisine Giriş”, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1993

WILKINSON Adrian, “Empowerment: Theory and Practice”, Personnel Review**,** Vol.27, No.1, 1998, s.40 – 56.

YÜKSEL Öznur, ERKUTLU Hakan, “Personeli Güçlendirme Empowerment”, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 1/2003, 131-14

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ÖZGEÇMİŞ

Özlem KELEŞ, 1982 yılında Gümüşhane'de doğdu. İlk öğrenimini Trabzon'da ve orta öğreniminin bir kısmını Karamürsel'de tamamladıktan sonra 2000 yılında Trabzon Kanuni Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. Aynı yıl Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme bölümünde öğrenim görmeye hak kazanarak, 2004 yılında da bu okuldan mezun oldu. 2005 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon yüksek lisansına başladı. 2006 yılından beri iş hayatına ilk adımı attığı Akkök Şirketler Grubu üyesi, Ak-kim Kimya San. ve Tic. A.Ş.'de İnsan Kaynakları Uzmanı olarak görev yapmaktadır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com