

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ

Özlem ŞENEL

Danışman

Prof. Dr. Gönül BUDAK

2006

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Özlem ŞENEL

İmza

**YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI / TEZSİZ YÜKSEK LİSANS
PROJE SINAV TUTANAĞI**

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Özlem ŞENEL
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez/Proje Konusu : Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez/proje sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez/proje konusu gerekse tezin/projenin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI O OY BİRLİĞİ ile O
DÜZELTME O* OY ÇOKLUĞU O
RED edilmesine O** ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Evet

Tez/Proje, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. O

Tez/Proje, mevcut hali ile basılabilir. O

Tez/Proje, gözden geçirildikten sonra basılabilir. O

Tezin/Projenin, basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖNSÖZ

Küreselleşmenin giderek artan bir şekilde hissedildiği günümüzde işletmeler, değişim hızına ayak uydurabilmek ve dünya piyasalarında rekabetçi gücünü sürdürebilmek için geleneksel yönetim teknikleri yerine yeni yönetim tekniklerine ihtiyaç duymuştur. Bu ihtiyaç doğrultusunda geliştirilen çağdaş yönetim tekniklerinden biri de personel güçlendirmedir.

Güçlendirmenin uygulandığı işletmeler en önemli üretim kaynağı olan insanı ön plana çıkarmaktadır. Personel güçlendirmeyi temel alan; çalışanın önemsendiği, gerekli bilgi ve kaynak sağlandıktan sonra karar ve uygulamanın çalışana bırakılması felsefesine dayanan işletmeler günümüzde hızla değişen koşullara uyum sağlayabilmekte ve rekabet avantajı yaratabilmektedir.

Bir örgütte personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesinde örgüt kültürünün önemi büyüktür. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgütün kendisinin ve çevresinin örüntüsü olan örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, örf, inanç ve normlar bütünüdür. Örgütün üyeleri eylemlerinin yansıması olan örgütün sosyo-kültürel sistemi aracılığıyla ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışırlar. Personeli güçlendirme, hem örgüt kültürüne uygun, hem de örgütü oluşturan bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek boyutta olmalıdır. Güçlendirilmiş bir örgüt kültürü, başarıya ulaşmak için, işgöreninden yöneticisine herkesin katılımına dayanır.

Bu doğrultuda, tez çalışmasında, güçlendirme ve güçlendirme uygulamaları öncesi örgütlerde bulunması gereken özellikler ve personel güçlendirmenin örgüt kültürüyle olan ilişkisi anlatılmaya çalışılmıştır.

Tez çalışmasını gerçekleştirirken; sevgisini ve desteğini esirgemeyen, bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan değerli tez danışmanım

Prof. Dr. Gönül BUDAK'a, her konudaki yol göstericiliği ve güler yüzü için teşekkür ederim. Gerek lisans gerekse yüksek lisans öğrenimim boyunca eğitimime katkısı olan bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Beni varlıklarıyla yalnız bırakmayan ve her konuda destek olan sevgili anneme, babama, kardeşime, tüm yakınlarıma ve dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi
Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi
Özlem ŞENEL

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

“Personel güçlendirme” 1990’lı yılların başından itibaren işletme yönetiminde merkezi bir yer tutmaya başlamıştır. Son on yıllık süre içinde personel güçlendirme örgütlere rekabet avantajı sağlayan yeni yönetim tekniklerinden biri olmuştur. Global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı personel güçlendirme; çalışanları karar vermeye yetkili kılmak ve bireylerin kendi hareketlerine ilişkin sorumlulukları aldıkları kişisel bir olgu olarak tanımlanmaktadır.

Personel güçlendirmenin seviyesi örgüt kültürünün gücü ile ilgilidir. Personel güçlendirme kavramı katılımcı yönetimi, işgörenlerin kendi örgüt kültürünü benimsemeleri ve bağımsız karar vermelerinin gerektirdiği gibi bir adım daha ileriye sevk etmektedir. Bundan dolayı, personel güçlendirmenin örgütlerdeki seviyesi değişecek ve bu da örgüt kültürü ve yapısının personel güçlendirmenin ilerlemesini ve gelişmesini kolaylaştırmasındaki etkisi ortaya çıkacaktır.

Bu tezde; personel güçlendirme, örgüt kültürü kavramları ve personeli güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi kapsamlı bir literatür taramasıyla incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: 1) Güçlendirme, 2) Personel Güçlendirme, 3) Örgüt Kültürü, 4) Katılım

ABSTRACT

The Thesis of Master's Thesis Program The Impact of Employee Empowerment to Organisation Culture

Özlem ŞENEL

**Dokuz Eylül University
Institute Of Social Sciences
Department of Management and Organization**

ABSTRACT

“Empowerment” has occupied a central place in business management since the early 1990s. Empowerment has been a new management technique which provides competition advantage to organizations over the last decade. Empowerment, which has been exposed by global changing and competition, has been described as a means to enable employees to make decisions and as a personal phenomenon where individuals take responsibility for their own actions.

The level of empowerment is related to the strength of an organization's culture. The concept of empowerment pushes participative management a step further as it requires that employees internalize their organization's culture and make independent decisions. Hence, the level of empowerment in organizations will vary and shall depend upon the extent to which the organization culture and structure promotes and facilitates empowerment.

In this thesis, a comprehensive literature research is conducted for the impact of empowerment to organizational culture and the concept of empowerment and organizational culture.

Key Words:1) Empowerment, 2) Employee Empowerment, 3) Organisational culture, 4) Participation

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR.....	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM PERSONEL GÜÇLENDİRME

I. 1. Personel Güçlendirme Kavramı.....	1
I. 1. 1. Personel Güçlendirmenin Tanımı.....	3
I. 1. 2. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi.....	5
I. 1. 3. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi	7
I. 1. 3. 1. Personel Güçlendirmede Önemli Bir Öğe: Güç.....	8
I. 1. 3. 1. 1. Pozisyonel Güç Türleri.....	10
I. 1. 3. 1. 2. Kişisel Güç Türleri	13
I. 1. 3. 1. 3. Personeli Güçlendirmede Gücün Rolü	15
I. 1. 3. 2. Katılım	18
I. 1. 3. 3. Yetki Devri	19
I. 1. 3. 4. Motivasyon	21
I. 2. Personel Güçlendirmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler	23
I. 3. Personel Güçlendirme Süreci ve Uygulaması	24
I. 4. Personel Güçlendirme Aktörleri	26

I. 4. 1. Örgüt	26
I. 4. 2. İşgören	31
I. 4. 2. 1. Bir İşgörenin Güçlendirilmesi	33
I. 4. 2. 2. Güçlendirilmiş İşgörenin Genel Özellikleri	35
I. 4. 2. 3. İşgörenin Güçlendirilmesinin Araçları ve Aşamaları	37
I. 4. 2. 4. İşgöreni Güçlendirme Koşulları	38
I. 4. 2. 5. İşgöreni Güçlendirme Dereceleri	40
I. 4. 3. Yönetici	43
I. 4. 3. 1. Yöneticilerin Güçlendirmede Rollerini	45
I. 4. 3. 2. Yöneticilerin Güçlendirmeye Direnç Nedenleri	49
I. 4. 3. 3. Yöneticilerin Güçlendirmeye Olumlu Yaklaşımları İçin Öneriler	50
I. 5. Personel Güçlendirmenin Unsurları	52
I. 5. 1. Karar Verme	52
I. 5. 2. Yenilik	53
I. 5. 3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	54
I. 5. 4. Sorumluluk	55
I. 5. 5. Ortak Hedeflere Yönelme	56
I. 5. 6. Çalışanları Toplum Önünde Övme	57
I. 5. 7. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama	57
I. 5. 8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	57
I. 5. 9. Eğitim ve Geliştirme	58
I. 5. 10. Açık İletişim Ortamı	59
I. 5. 11. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma	59
I. 5. 12. Çalışma Ortamında Esneklik	60
I. 5. 13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik	61
I. 5. 14. Takım Çalışması	61
I. 6. Personel Güçlendirmede Etkinlik Stratejileri	62
I. 6. 1. Yöneticilerin Bilinçli Olması	62
I. 6. 2. Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların Görülmesi	63
I. 6. 3. Güç Paylaşımının Desteklenmesi	63

I. 6. 4. Sistem ile Faaliyetler Arasında Uygunluğun Sağlanması	64
I. 6. 5. Sonuçlara Odaklanması	64
I. 7. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller ve Uygulamadaki Yaygın Olarak Yapılan Hatalar	65
I. 7. 1. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller	65
I. 7. 2. Personel Güçlendirme Uygulamasında Yaygın Olarak Yapılan Hatalar	67
I. 8. Personel Güçlendirme Yaklaşımları	70
I. 8. 1. Personel Güçlendirmeye Psikolojik Yaklaşım	70
I. 8. 2. Personel Güçlendirmeye İlişkisel (Davranışsal) Yaklaşım	77
I. 8. 3. Personel Güçlendirmeye Ekonomik Yaklaşım	78
I. 8. 4. Personel Güçlendirmede Katılım Yaklaşımı	78
I. 9. Personel Güçlendirmenin Yararları	80
I. 10. Personel Güçlendirmenin Maliyetleri	82

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ

II.1. Kültür Kavramı	86
II.1.1. Kültür Kavramının Tanımı	87
II.1.2. Kültürün Örgütteki Yeri	90
II.1.3. Kültürü Meydana Getiren Öğeler	91
II.1.4. Kültür Çeşitleri	96
II.1.4.1. Genel Kültür ve Alt Kültür	96
II.1.4.2. Maddi kültür ve Manevi Kültür	97
II.1.4.3. Karşı Kültür	98
II.1.4.4. Sonradan Edinilen Kültür, Birlikte Oluşan Kültür ve Önceden Oluşan Kültür	98
II.2. Örgüt Kültürü Kavramı	99

II.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı	101
II.2.2. Örgüt Kültürü ve İlgili Kavramlar	104
II.2.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	104
II.2.2.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği.....	105
II.2.2.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı.....	106
II.2.2.4. Örgüt Kültürü ve İletişim	108
II.2.2.5. Örgüt kültürü ve Felsefesi	109
II.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi.....	109
II.2.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu	112
II.2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	115
II.2.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	118
II.2.7. Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri ve Yararları	127
II.2.8. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar	132
II.2.9. Örgüt Kültürü İle İlgili Modeller	135
II.2.9.1. Deal ve Kennedy Modeli.....	135
II.2.9.2. Byars Modeli	136
II.2.9.3. Miles ve Snow Modeli	137
II.2.9.4. William Handy Modeli.....	138
II.2.9.5. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	139
II.2.9.6. Killman Modeli	140
II.2.9.7. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli	141
II.2.9.8. Quinn ve Cameron Modeli.....	143
II.2.9.9. Hofstede Modeli.....	144
II.2.9.10. Parsons Modeli	145
II.2.10. Örgüt Kültürünün Değişimi	146
II.2.10.1. Örgüt Kültürünü Değişime Zorlayan Nedenler.....	148
II.2.10.2. Örgüt Kültürünün Değişimini Açıklayan Yaklaşımlar	149
II.2.10.3. Örgüt Kültürünün Değişimini Etkileyen Faktörler	150
II.3. Personel Güçlendirme ve Örgüt Kültürü İlişkisi.....	152
II.3.1. Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi.....	154
II.3.1.1. Personel Güçlendirmenin Örgüte Etkisi.....	156

II.3.1.2. Personel Güçlendirmenin İşgörene Etkisi	164
II.3.2. Personel Güçlendirme Kültürünün Oluşum Safhaları	177
II.3.2.1. Değişime Odaklanması ve Başlanması	177
II.3.2.2. Değişimleri Gerçekleştirmek ve İsteksizlikle Mücadele Etmek	178
II.3.2.3. Personel Güçlendirmenin Örgüte Uyarlanması.....	179
II.3.3. Güçlendirme Kültürü	180
II.3.4. Geleneksel Örgütler İle Personel Güçlendirmenin Uygulandığı Örgütler Arasındaki Farklılıklar	181
II.3.4.1. Örgüt yapısı	182
II.3.4.2. İş dizaynı	185
II.3.4.3. Yönetimin Rolü	186
II.3.4.4. Liderlik	188
II.3.4.5. Bilgi akışı	190
II.3.4.6. Ödüllendirme	191
II.3.4.7. İş Süreci	192
II.3.5. Örgütlerde Personel Güçlendirmeyi Artırmak İçin Yapılması Gerekenler	193
II.3.5.1. Kişisel Uzmanlığın Geliştirilmesi	193
II.3.5.2. İşgörenlere Soysal ve Duygusal Destek Verilmesi	194
II.3.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirliğin Sağlanması	195
II.3.5.4. Kaynakların Sağlanması.....	196
II.3.5.5. Takımların Organize Edilmesi	197
II.3.5.6. Güven Ortamının Oluşturulması	199
SONUÇ	201
KAYNAKLAR	208

KISALTMALAR

Prof. Dr.	:	Profesör Doktor
Bknz.	:	Bakınız
vb.	:	ve benzeri
vd.	:	ve diğerleri

TABLolar LİSTESİ

Tablo1.1: Personel Güçlendirmenin Özellikleri.....	5
Tablo1.2: Güç ve Personel Güçlendirme Arasındaki Fark	17
Tablo 1.3 : Covey'in Tanımına Göre Personel Güçlendirmenin Altı Koşulu	39
Tablo 1.4 : Duruma Göre Personel Güçlendirmenin Kullanımı	43
Tablo 1.5 : Çalışanları Güçlendirmede Yapılacak Bazı Faaliyetler.....	47
Tablo 2.1: Z Tipi Organizasyon ve Yönetim Modelinin Geleneksel Amerikan (A) ve Japon (J) Organizasyonlarıyla Karşılaştırılması.....	142
Tablo 2.2: Bağlılığın Türleri	163
Tablo 2.3 : Geleneksel Örgütlerle Güçlendirmenin Uygulandığı Örgütler Arasındaki Farklılıklar.....	182

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 :Güç ve Etkinin İki Görünümü.....	10
Şekil 1.2 : Kişisel Güç.....	13
Şekil 1.3 : Güçlendirme Süreci.....	25
Şekil 1.4 : Personel Güçlendirmenin Konumlandırılması.....	29
Şekil 1.5 : Güçlendirme İle “İş” İlişkisi.....	42
Şekil 1.6 : Psikolojik Güçlendirme Süreci.....	71
Şekil 2.1: İç ve dış imaj arasındaki uyumun etkileri.....	107
Şekil 2.2: Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	113
Şekil 2.3: Buzdağı.....	119
Şekil 2.4: Personel Güçlendirmenin Örgüt ve İşgören Üzerindeki Etkisi.....	155
Şekil 2.5: Güçlendirme Matrisi.....	166
Şekil 2.6: Geleneksel Yönetimden Çalışanların Güçlendirilmesine Geçiş.....	172

GİRİŞ

Günümüzde, içinde yaşadığımız bilgi çağının getirdikleri ve gereksinimleri, akıl almaz hızdaki teknolojik ilerlemeler ve küreselleşmenin etkileri nedeniyle yenilik yapma ihtiyacı artarak müşteri taleplerine zamanında cevap verebilme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede işletmeler geçmişten günümüze yapı, maliyetleri düşürme, teknolojik, ekonomik gibi vb. değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için bazı çabalar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Yeni bir çağa geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde ise, tüm bu olgularla birlikte “önce insan” anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir.

İşletmeler başarılı olabilmek için, gelişmeleri ve içinde yaşadıkları çevreyi takip ederek kendilerine en uygun modelleri kullanmak zorundadırlar. Gelenekçi düşünceye sahip yapıların yetersiz kaldığı günümüzde birtakım yeni yönetim kavramları ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri de personel güçlendirmedir.

Personel güçlendirme tüm işletmelerin sürekli gelişmesinde insanları anlama, onları cesaretlendirme ve insanlara imkan sağlamanın en etkin uygulamasıdır. Örgütler, verdikleri hizmetin veya ürettikleri ürünün daha kaliteli olması için değişen ortamlara uyum sağlamak durumundadırlar. İnsanın örgütsel anlamda tanınması, belli başlı yeteneklerini kullanması için ortam sağlanması, gerek mesleki gerek sosyal bakımdan üst yönetim tarafından desteklenmesi ile personelin güçlendirildiği örgütlerde kaliteli ürün ve başarı kaçınılmaz olacaktır. Kaliteli üretim yapabilmenin en önemli koşulu, o üretimi gerçekleştiren personelin güçlendirilmesidir.

Esneklik, öğrenme ve katılım konusunda yüksek değerlere sahip olan bir kültür personel güçlendirmeyi destekleyecektir. Günümüzde örgüt kültürü, işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin oluşmasında ve gerçekleştirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Takım çalışmasına dayalı bir örgüt kültürü yaratma ve bilgi paylaşımı personelin güçlendirildiği bir işletme oluşturmanın temel taşıdır.

Personel güçlendirme hem örgüt kültürüne uygun hem de örgütü oluşturan çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzeyde olmalıdır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde, personel güçlendirmeye yer verilmiş, personel güçlendirmenin tanımı ve önemi, benzer kavramlarla ilişkisi anlatılmış, güçlendirme süreci ve aktörleri irdelenmiş, personel güçlendirmede etkinlik stratejileri, güçlendirmenin önündeki engeller ve uygulamadaki yaygın olarak yapılan hatalar ve personel güçlendirme yaklaşımları üzerinde durulmuş, personel güçlendirmenin yararları ve maliyetleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde, öncelikle kültür ve örgüt kültürü kavramı incelenmiş olup, örgüt kültürü ile ilişkili kavramlar, örgüt kültürünün önemi, oluşumu, özellikleri ve öğeleri ele alınmış, örgüt kültürü ile ilgili yaklaşımlar ve modeller anlatılmış ve örgüt kültürünün değişimi açıklanmıştır. Devamında ise, personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi örgüt ve işgören olarak ikiye ayrılarak irdelenmiş, personel güçlendirme kültürünün oluşum safhaları ve güçlendirme kültürü incelenmiş, geleneksel örgütler ile personel güçlendirmenin uygulandığı örgütler arasındaki farklılıklar ortaya konmuş, örgütlerde personel güçlendirmeyi artırmak için yapılması gerekenler üzerinde durulmuştur.

Sonuç bölümünde ise, personel güçlendirme uygulamalarında kilit unsurlar olan, örgüt , yönetici ve işgören üzerinde durularak çalışmanın tümü hakkında genel bir değerlendirme yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

I. 1. Personel Güçlendirme Kavramı

Yeni çevresel değişmelerle başarılı bir şekilde mücadele edebilmenin yolu, bireylerin kişisel becerilerini en etkin şekilde kullanmasına bağlı olmaktadır. (Özgen ve Türk, 1997; 76). İşgörenler örgütsel faaliyetleri yerine getirirken kişisel olarak girişimde bulunabilme ve sorumluluk almayı öğrenmelidirler. Çünkü örgütlerin devamlılığı için eldeki kıt kaynakların en iyi şekilde kullanılması rekabet ortamındaki firmalar için bir gerekliliktir.

Yönetim ve örgütlenme ile ilgili olarak sürekli yeniliklerin ortaya çıktığı ve takip edildiği bir dönemde bulunmaktayız. Gerek akademik çevre gerekse uygulama dünyası bu yeni kavramları anlama ve uygulama konusunda önemli bir çaba göstermektedir. Yönetim düşünce ve uygulaması sürekli olarak yeni kavram ve tekniklerle tanışmaktadır. Günümüzün hakim yönetim araç ve teknikleriyle uygulamalarına baktığımızda ön plana çıkan kavramlardan biri de personel güçlendirmedir (Ataman, 2003; 29).

Personel güçlendirme anlayışı; son yıllarda yaratıcılık, yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, örgütlerin yapısına uygun bir kontrolün nasıl geliştirileceği sorusu ile karşı karşıya bulunan yöneticilerin, bu sorunlarının çözümünde kullanılmaktadır. Çünkü, yoğun rekabet koşullarında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek ve ortaya çıkan fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatifini kullanmasına izin veren çalışma şekilleri ile mümkün olabilmektedir (Özgen ve Türk, 1997; 76).

Modern yönetim anlayışı artık, işgörene ne yapacağını söylemekle doğrudan ilgilenmemekte, bunun yerine dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda faaliyette bulunan işletme yöneticileri zamanlarını, çalışanların yaptıkları işlerin

doğruluğundan emin olmaya harcamaktadırlar. Bugünün yöneticileri, başarılı insanları işletmelerine alarak, onlara güvenerek, müşterilerinin ihtiyaçlarını giderme sorumluluğunu onlara vererek ve onların inisiyatiflerini kullanmalarını destekleyen ve cesaretlendiren bir anlayış ile yöneticilik fonksiyonlarını yerine getirmektedir (Özgen ve Türk, 1997; 76).

Personel güçlendirmenin anlamı, çalışanlara yapacağı işi seçme hakkı vermek ve bu işi yaparken yaratıcı olmaya ihtiyaç duymalarını sağlamaktır. Bunun anlamı, işgörenlerin daha önce hiç denenmemiş olsa da, yeni fikirleri denemelerine izin vermektir. Bu, onların cezalandırılma korkusu olmaksızın, mesleklerinde başarısız olma ve çeşitli denemeler yapmalarında cesaretlendirilmeleri anlamına gelmektedir. Bu durumda, personel güçlendirme anlayışında denemenin esas olduğu söylenebilir (Doğan, 2001; 71).

Güvenilir işgörelere kendi çalışmalarını yönetme ve işlerin yürütme gücü verildiğinde, personel güçlendirme sağlanmış olur. Bu sayede işgörelerde işlerine sahip çıkma, inisiyatif kullanma ve işlerini kontrol etme duygusu oluşur.

Güçlendirilmiş ekip elemanlarına verilen güç, sorumluluk; onlarla yapılan iletişim; onlara yönelik olarak geliştirilen beklentiler ve yapılan ödüllendirmeler geleneksel, hiyerarşinin hakim olduğu örgütlerdeki çalışma ilişkilerinden farklı bir şekilde yürümektedir. Güçlendirilmiş bir örgüt, insan kaynaklarına odaklanmış bir inanç ve güven temeline dayanan özgür bir yapıya sahiptir. Bu ortamda çalışanlar, en iyi sonuçları elde etmek için kendilerine düşeni yapmaları konusunda teşvik edilirler (Özkaya ve Kutucuoğlu, 2003; 15).

Personel güçlendirmesi kavramında, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi gibi boyutlar vardır. Araştırmalar, personel güçlendirme anlayışının organizasyon genelinde ödül, bilgi ve güç dağıtımını gerçek anlamda uygulayan işletmelerde kullanıldığını göstermektedir. Bazı işletmelerde geleneksel kontrole dayalı yönetim sistemi, yüksek performansa

ulaşmak için kaldırıldığından bu şletmelerde güçlendirme anlayışından yararlanılmaktadır (Özgen ve Türk, 1997; 78).

I. 1. 1. Personel Güçlendirmenin Tanımı

Personel güçlendirme, hem örgütsel ilişkiler hem de motivasyon açısından incelendiği için farklı tanımlar ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bir ilişkiler biçimi olarak değerlendirildiği zaman güçlendirme, yöneticinin sahip olduğu güç ve kontrolü göreceli olarak daha az gücü olan kişilere devretmesi anlamına gelir. Motivasyon açısından bakıldığında ise 'işgörenin işe bağlılığını, işe ve işyerine dair olumlu duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım' olarak da değerlendirilmektedir.

Yönetim kavramı olarak personel güçlendirme, bir işgörenin faaliyet alanı içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir otorite ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Luthans,1995:36; Barutçugil, 2004; 398). Güçlendirilmiş örgütlerde bu nedenle, çalışma ilişkileri temelden farklı bir şekilde algılanır (Barutçugil, 2004; 398).

Randolph'a göre personel güçlendirme, çalışanların işlerini sahiplenmelerinin, işlerinden gurur duymalarının ve özgür olarak hareket edebilmelerinin karşılığı olarak iş ortamındaki riskleri ve sorumlulukları paylaşmaktır (Randolph, 2000a; 10).

Erengül'e göre personel güçlendirme, her kademedeki kişi ya da takımların sahip oldukları bilgileri kullanarak, inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin, bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulma sürecidir (Erengül, 1997; 114).

Schermerhorn'a göre ise personel güçlendirme, personelin işleri ve kendileriyle ilgili kararları vermek için ihtiyaç duydukları gücü, elde etmeleri ve kullanmaları için yöneticilerin yardımcı olma sürecidir (Schermerhorn, 1995; 151).

Kavramın yöneticiler ve işgörenlere göre farklılık gösterdiğini belirten bir başka tanımda personel güçlendirme, yöneticiler için bir yetki devretme ve sorumluluk anlamına gelirken; işgörenler için, karar verme yetkisinin belirli sınırlar dahilinde kendilerine verilmesidir (Quinn ve Spreitzer, 1997; 37).

Bir diğer tanıma göre personel güçlendirme, yöneticilerin örgütün diğer üyeleriyle beraber karar alma sürecini etkiledikleri bir yönetim şeklidir (Pardo Del Val ve Lloyd, 2003; 102).

Bu tanımlara dayanarak personel güçlendirme şu şekilde tanımlanabilir; güçlendirme, işgörenlerin, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder.

Bu genel tanımın gösterdiği şudur: Güçlendirme, çalışanlara “güç” vermeyi ifade etmektedir. Güçlendirilmiş çalışan veya güçlendirilmiş davranış, yukarıdaki tanıma uyan kişi veya davranıştır (Koçel, 2003; 416-417). Güçlendirme için kullanılan tanım her ne olursa olsun nihai amaç, örgütsel olduğu kadar bireysel performans ve potansiyeli geliştirmektir (Erstad, 1997; 325).

Bir işletmede ekip çalışması yapılması ve personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi, öncelikle işgörenlerin ortak bir değer sistemine sahip olmasıyla mümkündür. Bu değer sisteminin temelinde, uzlaşma ile taviz arasındaki farkın öğrenilmesi, uzlaşmanın, en yüksek değer olarak algılanması yatar. Uzlaşma; tarafların; en az rahatsızlık duyarak anlaşılabilmesi için uygun çözümlerin bulunmasıdır. Bunun için gerekli şartlardan en önemlisi; çalışanların olaylara profesyonel yaklaşımlarının yanında olgun kişilik yapısına (duygusal zekaları yüksek) sahip olmalarıdır (Baltaş, 2002; 143).

Tablo 1.1 : Personel Güçlendirmenin Özellikleri

PERSONEL GÜÇLENDİRME	
Nedir?	Ne Değildir?
Anlaşılabilir bir vizyon , davranışlara yönelik rehberlik ve açıkça belirtilmiş sınırlar .	Herkesin özgürce hareket edebileceği, istediğini yapabileceği ve kendi sınırlarını kendisinin çizebileceği bir ortam.
Bütün karar ve davranışlara ekip üyelerinin tümünün yüksek derecede katılımı ve desteğinin alınmasıyla yaratılan uzlaşma.	Her karar ve davranış için kişilerin oy verdiği demokratik bir işleyiş.
Performans ve sonuçlara önem verilen bir ortam.	Sonuçların önemsenmediği, ekibin iyiliği için performans sorunlarının arka plana atıldığı bir ortam.
İşi daha etkili bir biçimde yapabilmek için gerekli eğitim, para, zaman konusunda belirginlik . Ekip olarak hareket etmek, yaratıcı olmak, sorunları çözmek.	Gerekli araç, yönlendirme ve rehberlik olmadan işlerin yapılması için ekibin serbest bırakılması.
Ekibin başarısı için, bütün ekip üyelerinin kararlara katılımı , sonuçlar ne olursa olsun kendisinin ve ekibin davranışlarını sahiplenme .	İşler yolunda gitmediğinde suçlama ya da savunmaya geçme, özür dileme; sorumluluk almadan, karar verme ve harekete geçebilme özgürlüğüne sahip olma beklentisi.

Kaynak: (Baltaş, 2002; 146).

I. 1. 2. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi

Küreselleşme olgusu, hızlı değişim ve artan rekabet baskısı örgütlerde merkezcil karar almanın etkinliğini azaltmaktadır. Günümüzün örgütleri, sorunlara çözümler üreten, kararlar alan, inisiyatif kullanan ve sonuçların sorumluluğunu taşıyabilen işgörenlere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, daha esnek, daha hızlı,

daha cesur ve daha etkili kararlar alabilmek için; doğrudan işin içinde olan kişilerin güçlendirilmesi bir bakıma bir zorunluluk olabilmektedir (Barutçugil, 2004; 397).

1920'lerde Taylor'un ortaya attığı ve işgöreni bir makine gibi gören yönetim yaklaşımı, her ne kadar işletmenin verimliliği üzerinde olumlu sonuçlar yarattıysa da; işgücü devri, işe devamsızlık ve işe yabancılaşma gibi işgören performansını olumsuz etkileyecek bir takım durumları ortaya çıkarmasından dolayı ağır eleştirilere hedef olmuştur (Eren, 1998; 12-13). Özellikle de Elton Mayo ve arkadaşlarının öncülüğünü yaptığı "İnsan İlişkileri Okulu" olarak adlandırılan hareketin çalışmaları ile işgören, kendi kendine, motive edebilmeksizin ve yakından gözetime alınmaksızın iş görebilme yeteneğine sahip bir varlık olarak tanımlanmıştır (Güven, 2001; 113).

20. yüzyılın ikinci yarısının başından itibaren; güdüleme kuramlarının ortaya atılması ve işgörenin gereksinmelerinin karşılanmasının önem kazanması (Eren, 1998; 27), geleneksel örgütlerin karşılaştığı sorunların çözümünde işgörenlerin ortaya koyduğu önerilerin ve yardımların işletme performansına yaptığı etkinin anlaşılması, ardından Japon yönetim yaklaşımlarının gündeme gelmesiyle birlikte işgörenin kararlara katılımı ve grup çalışması kavramları gündeme gelmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle müşteri odaklı düşüncenin işletmeye egemen olmasıyla birlikte, işletmelerin hiyerarşik ve merkezi yapıları değişmeye başlamıştır. Böylece müşteri taleplerindeki değişmelere uyabilen, merkezi yapıdan uzak, esnek uzmanlaşmaya sahip örgütler türemiştir (Güven, 2001; 113-114).

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan gelişmelerle rekabetin hız kazanması; örgütlerin verimlilik, etkinlik ve dolayısıyla karlılık gibi değişkenlere ulaşması; yeni yönetim anlayışlarına temel oluşturmuştur (Karakoç ve Bıyıklılar, 2003; 1). Küreselleşme ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini arttırdığı önemli bir yönetim kavramı da personeli güçlendirmedir (Luthans, 1995; 36).

Güçlendirme kavramı, işletme biliminde bugün sıkça kullanılmaktadır. Kavramın geçmişine bakılacak olursa; kavramı ilk kullanan kişilerin: 1983’de Harrison ve Block; 1988’de House olduğu görülmektedir. Ancak bu kavramın ilk kez kullanıldığı zamanlarda üzerinde anlaşılmış bir tanımı yoktur. Kullanılan tanımlar güçlendirme kavramını çok yüzeysel ifade edebilmiş ve bu kavramın gerçekte ifade ettiği anlama çok az yaklaşabilmiştir. Personel güçlendirme kavramı 1980’lerde kendi anlamını bulmuş ve Block’un çalışmaları ile üne kavuşarak, eskilerle kıyaslandığında övgüye layık yeni bir yönetim biçimi olarak kabul edilmiştir (Doğan, 2003a; 6).

Günümüzde başarı, işgörenlerini nasıl güçlendireceğini bilen işletmelerindir. Bugün pek çok işletmenin farkında olmadığı bir gerçek, güçlendirilmiş işgücünün mükemmel müşteri hizmetleri için gerekli olduğudur (Doğan, 2003a; 2). Böylesine rekabetin yoğun olduğu bir ortamda müşteri taleplerine anında veya hızlı şekilde cevap verebilecek yetkili işgörenin varlığı önem kazanmıştır (Özevren, 2000; 64).

I. 1. 3. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Personel güçlendirme kavramı yakından incelendiğinde, işletme yönetiminde çok tartışılan katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı sayılabilir. Bunlardan farkı, güçlendirme kavramının hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının diğerleri kadar kolay olmamasıdır (Koçel, 2003; 414). Bazen “güç” kavramı sanki “güçlendirme” gibi algılanmaktadır, bu iki kavram birbirine bu nedenle karıştırılabilmektedir. Oysa güçlendirme güç kavramından, yararlanılan gücün salt yönetim kademesinin tekelinde değil tüm kademelerde farklı biçimlerde kullanılmasını öngörmesi nedeniyle farklılaşmaktadır. Aşağıda yanlış algılamaları önlemek amacıyla önce güç kavramı ele alınacak daha sonra katılım, yetki devri (yetkilendirme) ve motivasyona sırasıyla yer verilecektir.

I. 1. 3. 1. Personel Güçlendirmede Önemli Bir Öğe: Güç

Cogner ve Kanungo'nun belirttiği gibi bir çok yönetim kuramcısı güçlendirmeye ilgilenirken, ilgi alanları yönetsel teknikler üzerinde yoğunlaşmış ve konunun altında yatan sürece ve doğasına gerekli özeni göstermemişlerdir. Güçlendirmeyi daha iyi kavramak için güç ve kontrol ile güdüsel sürece yoğunlaşmak gerekmektedir (Cogner ve Kanungo, 1988; 476).

“Enerji” nasıl fiziğin temel kavramı ise, “güç” de sosyal bilimlerin temel kavramıdır (Saruhan ve Türker, 2003; 820). Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkileme yeteneğidir. Yetki verilir, güç ise; kişinin kendi yeteneklerinden doğar (Özkaya, 1996; 21). Bu yeteneğin merkezinde başkalarının davranışlarını kontrol etme yer almaktadır. Ancak kontrol, olumlu bir anlam taşıdığı, yani grubun lehine olduğu zaman güç, etkin bir lider olma yolunu açar. Liderin gücü iki kaynaktan gelir (Altuğ, 1997; 61):

1. Yönetim kademesindeki yetkisinden,
2. Kendisinin bireysel özelliklerinden.

Güç sahibi olmak, mutlaka bu gücü kullanarak belli sonuçlar elde etmeyi gerektirmez. Fakat istenen sonuçları elde etmek için bir potansiyeli elde tutmayı ifade eder. Gücün, motivasyon, algı ve davranış gibi kavramlarla da yakın ilişkisi vardır (Güney, 2001; 26). Güç çoğu zaman, insan motivasyonunun merkezinde bulunmaktadır (Appelbaum vd., 1999; 235).

Gücün, örgüt yapısıyla birlikte anlaşılmasına da sık sık rastlanılmaktadır. Gücün yapısal kaynakları örgütsel sosyal sistemin doğasından kaynaklanmaktadır. Bir örgütün yapısı, örgütün yönetildiği kontrol mekanizmasıdır (Ivancevich ve Matteson, 1996; 366). Güç, kendi kendine veya esrarengiz bir biçimde ortaya çıkmaz. Güç daha çok, belirli ve tanımlanabilen kaynaklardan gelir. Gücün kaynaklarına göre iki ana türü bulunmaktadır, bunlar; pozisyonel (konum, mevki)

güç ve kişisel güçtür. Pozisyon gücü, temel olarak, bireyin örgüt içindeki konumuna dayanır ve üstleri tarafından verilir. Kişisel güç ise, temel olarak kişinin bireysel yetkinliklerine dayanır ve astlar, çalışma arkadaşları, müşteriler... tarafından verilir. Lider olmak isteyen bir yöneticinin yukarıda belirtilen her iki güç türüne de ihtiyacı olacaktır (Saruhan ve Türker, 2003; 820).

Gücün iki görünümü bulunmaktadır. Katılım, gerçekten hem yöneticilerin hem de işgörenlerinin gücünü arttırabilmektedir. İşgörenlerin katılım ile daha fazla güç elde etmektedirler, acaba yöneticiler ne durumdadır? Yönetimin otokratik bakış açısına göre güç sabit bir niceliktir, bu yüzden biri kaybetmek zorundayken diğeri kazanmaktadır.

Bununla birlikte, (Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi) katılımcı bakışa göre birey, sosyal bir sistemde başka birinden almadan da güç kazanabilir. Süreç şu şekilde işlemektedir; yönetsel güç, kısmen yönetimde işgören güvenine, takım çalışması hissine, kısmen de işgörenin sorumluluk duygusuna dayanmaktadır. Katılım, bu koşulları geliştirerek güçlendirmektedir. İşgörenlerin işbirliği ve sorumluluk duygularını geliştirdikten sonra, bahsedilen koşulları etkileme konusunda yönetimin girişimlerine daha iyi cevap verebilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler, çalışma gruplarının performansı ile gelişen itibar ve sorumluluk gibi kavramları sosyal işlemleri gerçekleştirerek yerine getirmektedirler. Yöneticilerin sahip olmaları gereken bu birikimler bir bakıma özel bir yatırım gibi düşünülebilir. Çünkü, yöneticiler daha sonra uygulamak istediklerinde sahip oldukları bu birikimleri kullanabilirler (Newstrom ve Davis, 1997; 234).

OTOKRATİK GÖRÜNÜM	KATILIMCI GÖRÜNÜM
Güç	Güç
• Sabit bir miktardadır	• Değişken bir miktardadır
• Otokratik yapıdan kaynaklanmaktadır	• Hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki kanallarda yer alan insanlardan kaynaklanmaktadır
• Yönetim tarafından uygulanmaktadır	• Grup içerisinde paylaşılan fikirler ve faaliyetler sayesinde uygulanmaktadır
• Aşağıya doğru akmaktadır	• Her yöne akmaktadır

Şekil 1.1 :Güç ve Etkinin İki Görünümü

Kaynak: (Newstrom, 1997; 234).

I. 1. 3. 1. 1. Pozisyonel Güç Türleri

Bir işgörenin örgüt içindeki pozisyonu bu tür gücün temelini oluşturur (Saruhan ve Türker, 2003; 820). Potansiyel gücün yapısal unsuru pozisyonudur (Sofield, 2003; 76). Pozisyonel güçlerin temel türlerini, yasal, ödüllendirici ve zorlayıcı güçler oluşturmaktadır (Saruhan ve Türker, 2003; 820-821).

Yasal güç: Yasal güç, yetkiyi kullanarak başkalarını etkileme yeteneğidir. Bu güç, örgütün sağladığı hakları kullanarak diğer insanların davranışlarını etkileme biçimidir (Schermerhorn, 2002; 339). Yasal güç, kişiye örgüt tarafından verilir, biçimseldir. Bu güç türü kişiye, astlarının onun kararlarına razı olmalarını bekleme hakkını verir.

Günümüz örgütlerinde, işgücünün eğitim düzeyinin yükselmesi ve iş yaşamıyla sosyal normların değişmesi nedeniyle yasal gücün ne olduğu

sorgulanmaktadır. Yasal gücün genişliği genellikle belirsizdir ve üstler ile astlar arasında bu konuda fikir birliğine varmak zordur. Hatta çatışma nedenlerinin önemli bir kısmı güç kullanımından kaynaklanabilir. Ayrıca, bir üstün biçimsel gücü, astlarının bu güce itaat etmeleriyle sınırlıdır. Özellikle bir kişinin yönetici pozisyonuna seçiminde soru işaretleri varsa, bu durum kuşku yaratarak, yasal gücün etkinliğini azaltabilir. Pek çok örgütsel yapıda, biçimsel güç ön plana çıksa da, bu tür gücün de belli sınırları olacağı unutulmamalıdır.

Ödüllendirme Gücü: Ödüllendirme gücü, ödüller yoluyla insanları etkileme yeteneğidir (Schermerhorn, 2002; 338). Ödüllendirme gücü, ödül verme olarak da bilinir. Herhangi bir hiyerarşik düzende, bu güç insanların davranışları üzerinde önemli bir etki yaratır. Örneğin, bir işletmede sadece bazı çalışanlar en çok arzulanan görevleri üstlenir, sadece bir veya iki çalışan o yılın performans ödülünü alır, sadece birkaç kişi terfi ile ödüllendirilir. Bu, bir bakıma seçilmişlik duygusunu tatmine yönelik bir güç uygulamasıdır.

Yönetim kademesinden kaynaklanan yetkiye dayanan lider, diğer çalışanlara ödüller verebilir veya onları cezalandırabilir ya da astlarına emrederek gücünü kullanabilir. Örnek verecek olursak “Eğer şu işi şu şekilde ve şu zamanda tamamlarsan seni ödüllendireceğim; eğer şu işi senden istediğim biçimde yapmazsan sana ceza vereceğim; madem ki ben patronum, benim dediğim dinlenecek” gibi (Altuğ, 1997; 61).

Ödüllendirme gücünün kullanılması önemli sonuçlar yaratacağından (terfi, ücret artışı, vb. gibi), bu gücü kullanan kişilerin çok dikkatli olması ve yaptıkları ödül dağıtımının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını izlemesi gerekir. Kişiyi doğrudan ilgilendirmesinin yanı sıra, ödüller, tüm işgörenleri etkiler. Ayrıca etkisi anlık değil belirli bir zaman dilimini kapsar. Ödül alan kişilerin motivasyonlarının artmasının yanında, almayanların (veya aldığını az bulanların) motivasyonlarının azabileceği de unutulmamalıdır.

Zorlayıcı Güç: Zorlayıcı güç, cezalandırma yoluyla insanları etkileme yeteneğidir. Bu güç, diğer insanların davranışlarını etkileme konusunda bir yol olarak negatif motivasyon veya cezalandırma gücünün kullanılmasıdır (Schermerhorn, 2002; 339). Zorlayıcı güç türü, temel olarak cezalandırmaya yöneliktir. Bu, arzu edilen bir şeyi vermemek ile (terfi gibi) veya arzu edilmeyen bir şeyi vermek ile (kınama cezası gibi) uygulanabilir. Zorlayıcı güç genelde korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Tipik örgütsel yapılarda, açıkça ve direkt olarak kullanılan bu güç, bazen de tehdit şeklinde dolaylı yoldan da uygulanabilir.

Bu tür gücün kullanımındaki temel problem, işgörenleri, arzu edilen şekilde çalışmalarına motive etmek yerine, kendi objektif davranışlarını gizleyerek, üstleri tarafından tespit edilmesinden çekinmelerine neden olabilmesidir. Çalışma saatlerinin arttırılması, ücret azaltımı gibi tehditler ise, olası iş kayıplarına ve buna benzer istenmeyen sonuçlara neden olabilir.

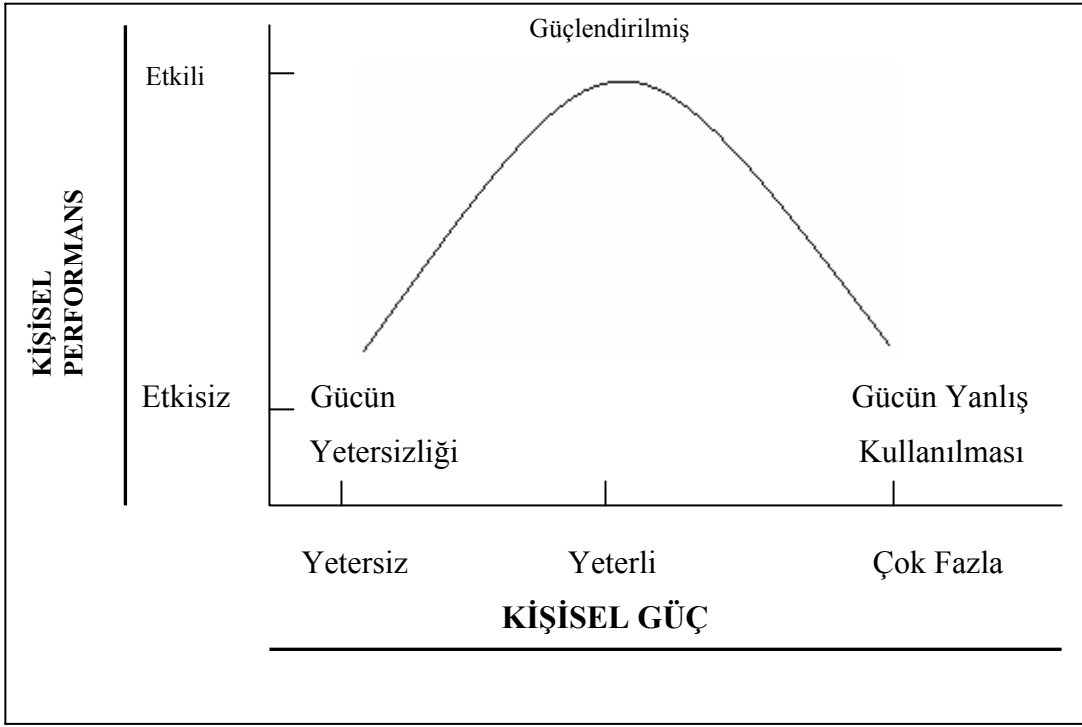
Unutulmaması gereken bir nokta da, yüksek kademelerdeki işgörenlerin bu gücü kullanabilme haklarının çok olmasının yanında, bu güç türünün kullanılmasının sadece yönetici olan personel ile sınırlı olmadığıdır. Potansiyel olarak birçok işgörenin cezalandırma gücü bulunur. Bir alt kademe çalışanı da kolaylıkla bir üstüne zarar verebilir. Örneğin, önemli bir bilgiyi saklayabilir veya çözüm getirebileceği bir soruna kayıtsız kalarak işletmeyi güç durumda bırakabilir. Zorlayıcı gücün benzer uygulamaları az da olsa, bazı durumlarda çok etkili sonuçlar yaratabileceği de söylenebilir.

I. 1. 3. 1. 2. Kişisel Güç Türleri

Bu güç türleri, içinde bulunulan örgüt ve pozisyon ne olursa olsun, insanın kendisinde var olan ve onunla kalan güçtür. Özellikle lider olmak isteyen insanlar için çok değerlidir (Saruhan ve Türker, 2003; 821). Liderin bireysel özelliklerinden

kaynaklanan güç, onun diğer kişiler tarafından algılanış biçimine dayanır (Altuğ, 1997; 62).

Güç ve kişisel etkinlik arasındaki ilişki şekil 1.2.'de açıklanmıştır. Hem gücün yetersizliği hem de yanlış kullanılması, amaca ulaşmayı aynı derecede zorlaştırmakta ve zayıflatmaktadır. Buna karşılık, personel güçlendirme yüksek seviyelerde etkinliğe ulaşmak için yeterli miktarlarda kişisel gücü kullanma becerisi kazandırmayı hedefler (Whetten ve Cameron, 1998; 233).



Şekil 1.2 : Kişisel Güç

Kaynak: (Whetten ve Cameron, 1998; 232).

Uzmanlık ve benzeşim gücü olmak üzere iki temel kişisel güç türü vardır (Saruhan ve Türker, 2003; 822).

Uzmanlık Gücü: Uzmanlık gücü, her insanda kolayca bulunmayan özel bilgi birikimine dayalıdır. Bunun nedeni, birçok insanın kendisini başkalarından farklı kılabacak, uzmanlıklarını potansiyel bir güç kaynağı haline getirecek belirli bir bilgi birikimine sahip olmamasıdır. Söz konusu potansiyel, diğer insanlar bilgiye ihtiyaç duyup onu istediğinde gerçek bir güç haline alır. Günlük yaşamda uzmanlık gücüne en güzel örnek, doktor-hasta ilişkisidir. Hastalar doktorlarının direktiflerine herhangi bir biçimsel pozisyonel güç nedeni ile değil, doktorun deneyimine ve isteklerine karşı gelinecek olursa doğabilecek tehlikelerden çekindikleri için uyarlar. Bilgisi yüksek çalışanların sayısının arttığı ve bilginin daha çok kullanıldığı çağdaş örgütlerde, yöneticiler için belirli konularda uzmanlığa ihtiyaç duymak bir zorunluluk haline gelmiştir.

Uzman denildiği zaman, o kişinin diğerlerini özel bilgi ve beceri vasıtasıyla etkilediği anlaşılır. Bir lider veya yöneticinin uzmanlık gücünü kullandığı zaman verdiği mesajın gizli anlamı, kendisinin uzmanlık alanına giren işlerin yapılmasının gerekliliğidir (Altuğ, 1997; 62).

Benzeşim Gücü: Benzeşim gücü, doğrudan insanın kişiliği ile ilgilidir. İnsanın kişiliğinin diğer insanlara ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu güç kaynağının temelini oluşturur. Böyle bir gücün kazanılmasının nedeni, diğer insanların örnek aldıkları kişiye bir şekilde yönelmelerinden kaynaklanır. Söz konusu insanlar, benzemek istedikleri kişiyi memnun etmek veya ondan kabul görmek isterler.

Liderlik pozisyonundaki herhangi bir kişi için, bu güce sahip olmak, önemlidir. Bu güce sahip yöneticiler yöneltme fonksiyonunu emirlerle değil “örnek olarak” sağlayabilmektedirler. Bir yönetici bu gücü kullanarak astlarının çalışma alışkanlıklarını bile değiştirebilir: işe erken gelip geç çıkarsa, daha az molalar verip işlerini zamanında bitirirse, astları da bu örneği kendilerine model alabilir ve değişebilirler.

Bu güce sahip olan kişi diğerleri tarafından takdir edilmekte, tanınmakta ve onunla özdeşleşmek arzu edilmektedir. Böylece liderin verdiği mesaj da “Eğer benimle pozitif ilişkiler içinde olmak istiyorsan, benim dediğimi yapmalısın” anlamındadır (Altuğ, 1997; 62).

Benzeşim gücünün önündeki engel, bu gücün nasıl geliştirilebileceği konusundadır. Bunun için belirli bir formül bulunmamaktadır. Bazı kişilik özellikleri buna yardımcı olmakla beraber, kişiden kişiye değişiklik gösterebilir.

Benzeşim gücünün güçlü bir formu, “karizmatik” güçtür. Karizmatik güce sahip olan liderler, davranışlarında ve kararlarında daha az tepkiye ve sorguya maruz kalırlar (Saruhan ve Türker, 2003; 822). Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu gücün kaynağını oluşturur (Güney, 2000; 137).

I. 1. 3. 1. 3. Personeli Güçlendirmede Gücün Rolü

Yukarıda incelediğimiz, yazında sıkça kullanılan güç türlerinin sınıflandırılmasında gördüğümüz gibi, gücün birbirinden farklı birçok kaynağı bulunmaktadır. Her bir güç kaynağı insanlar arası ilişkilerde birbirinin yerini dolduramayacak kadar önem taşısada personeli güçlendirme uygulamalarında genellikle yasal ve uzmanlık güçleri ön plana çıkmaktadır.

Örgüt içinde biçimsel olarak bir iş ile ilgili karar alma hakkının bir üstten, bir asta verilmesi yasal gücün devredilmesi anlamına gelmektedir. Böyle bir güçlendirme uygulamasının başarılı sonuç veremeyeceği çok belirgindir. Personelin yasal gücünün artırılmasının yanı sıra, işiyle ilgili (veya bundan sonra yapacaklarıyla ilgili) teknik konularda yeterli bilgiye ve deneyime sahip olması gerekmektedir. Bu da, işgörene gerekli eğitimin ve uzmanlık bilgisinin kazandırılmasını zorunlu kılar. Sonuçta gelinen noktada personelin uzmanlık gücü artmış olur (Saruhan ve Türker, 2003; 822-823).

Güçlendirme süreci uygulamasının yapılacağı örgütlerde yetki-otorite ağının gözden geçirilmesi gereklidir. Zira ödüllendirme ve ceza mekanizmasının nasıl çalışacağı sorusunun cevabı birçok işgöreni rahatsız edecektir. Huzursuzluğa yol açacak diğer bir neden ise, yeni otorite yapısının orta ve alt düzey yöneticileri korkutabilecek olmasıdır.

Yönetim, güçlendirme yapacağı zaman astların kabul alanını sistematik olarak genişletmek zorundadır (Altuğ, 1997; 62). Çünkü, güçlendirme işgörenlerin işleri ve ve kendileriyle ilgili kararları vermek için ihtiyaç duydukları gücü elde etmeleri ve kullanmaları için yöneticilerin yardımcı olma sürecidir (Bilgin, 1999; 341).

Örgütte güçlendirmeyi kolaylaştırmak için çözülmesi gereken diğer bir sorun ise, güç kavramının yeni tanımının yapılması ve güç anlamının diğerlerine iş gördürme hususunda emir verme olarak değil, işlerin başarılması için birlikte güç kullanma olarak algılanabilmesidir (Altuğ, 1997; 62). Personel güçlendirme bir kişiye sadece güç verilmesinden farklıdır. Personel güçlendirme gibi, güç bir şeyleri yaptırabilme yeteneği anlamına gelmektedir. Ancak hem güç hem de personel güçlendirme aynı şey değildirler. Tablo 1.2'de güç ve personel güçlendirme kavramlarının farklılığını vurgulamak için karşılaştırma yapılmıştır. İnsanlar hem güç sahibi olabilir hem de güçlendirilebilirler. Bununla birlikte, biri diğer bir kişiye güç verebilirken, biri de kendisi için güçlendirmeyi kabul etmesi gerekmektedir (Whetten ve Cameron, 1998; 380).

Tablo 1.2 : Güç ve Personel Güçlendirme Arasındaki Fark

GÜÇ	PERSONEL GÜÇLENDİRME
Dışsal kaynak	İçsel kaynak
Az sayıda insan sahip olabilir	Güçlendirilen herkes sahip olabilir
Başkalarına istediğini yaptırma yeteneğidir	Başkalarına istediklerini yapmalarını sağlama yeteneğidir
Rekabete yol açmaktadır	İşbirliğine yol açmaktadır

Kaynak: (Whetten ve Cameron, 1998; 380).

İşgörenlere fırsat sağlamak onların güçlendirilmeleri için gerekli ancak yeterli değildir. Eğer güç bağışlandığı kişiler tarafından alınmazsa işgörenin güçlendirilmesi söz konusu değildir. Bazı yazarlar ise güçlendirmeyi diğerleriyle çalışarak gücü inşa etmek, geliştirmek ve artırmak olarak tanımlar ve bunu ‘çalışanın inter-aktif güçlendirilmesi’ diye adlandırır. Buna göre eğer birey ‘gücü talep edecek’, ‘örgütün ortak amaçları doğrultusunda’ ve ‘takım ruhu’ çerçevesinde hareket ederek kullanabilecek düzeye gelmemiş veya getirilmemiş ise güçlendirme ile amaçlanan örgütsel kazanım gerçekleşmez (Dalay vd., 2002; 223).

Bu tanıma göre, her bir çalışanın güçlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Buna paralel olarak da yöneticinin eskisinden farklı yeni rol ve sorumluluk tanımları yapmalıdır. Örgütün daha alt kademelerinde çalışanlar güçlendirilirken, kuşkusuz üst yönetimin güçsüz kalması söz konusu olamaz. Ancak örgütün bütününe güçlendirilmesi halinde beklenen etkinlik düzeyine ulaşılabilir. En önemli otorite kullanım biçimi olan emir vermenin yerine arkadaşlık, yenilginin yerine ise uzlaşma davranışları sergilemek çalışanların, önemli miktarda stres ve kaygısını azaltacak, çeşitli durumların daha objektif algılanmasına neden olabilecektir (Altuğ, 1997; 62).

I. 1. 3. 2. Katılım

Katılım, işgörenlerin karar sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Bu anlamda katılım mutlak olmayıp nispi bir olaydır, yani bir derece meselesidir. Karar verme süreci hatırlanırsa, bu süreçteki safhalarda yer alan faaliyetlere, işgörenlerin katılımı ölçüsünde yönetime katılma gerçekleşecektir. Hiç katılmanın olmadığı durumlarda yönetici karar vererek işgörene uygulaması için bildirecektir. Katılımın en yüksek olduğu durumda ise, işgörenler sorunları tarif edecek veya amaçları belirleyecektir. Yani, karar verme sürecinde sondan başa doğru gittikçe katılım derecesi artmaktadır. Katılımın artması ile işgörenlerin motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir (Koçel, 2003; 415).

Katılım, güçlendirmenin ön şartlarından birisidir, ancak kendisi değildir (Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002; 221). Bununla birlikte, katılımın artması ile çalışanların motivasyonları ve işlerine karşı olan olumlu tutumları da artar (www.kariyer.com, 2004; 1). Çalışanların karar verme sürecine katılma arzu ve becerileri ile örgütün katılımı teşvik ve hazmedebilme düzeyi, katılımın derecesini belirleyecektir. Yani, katılım fonksiyonunun iki temel değişkeni işgören ve organizasyondur. Güçlendirmede de çalışanların özellikle kendi işleriyle ilgili kararlara aktif olarak katılmaları ve organizasyonun da bunu kabullenebilmesi söz konusudur. Ancak güçlendirmede katılımın bir ileri aşamasına geçilerek kararların uygulamaya dökülüşü sırasında da çalışanın aktif görev üstlenmesi söz konusudur. Bu bakımdan güçlendirmenin temelinde 'güçlendirilmiş çalışan' ve 'güçlendirilmiş örgüt' olguları yatmaktadır. Bu iki unsurun birlikte olmaması durumunda gerçek anlamda güçlendirmeden bahsedilemez (Dalay vd., 2002; 221).

Yapılan araştırmalar, işgörenlerin büyük bir kısmının örgüt performansını ve kalitesini artırma konusunda kişisel sorumluluk almak istediklerini göstermektedir. Ama bu noktada, bürokrasinin azaltılması ve işgörelere inisayitif hakkı verilmesi konusu sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen, birçok örgüt, faaliyetlerin

yürütülmesi ve aktif olarak yönetime katılmanın işgörenlere öğretilmesinde, personel güçlendirme anlayışının kullanılmasını yeni keşfetmektedirler (Özgen ve Türk, 1997; 79). İşgörenlerin etkin bir biçimde oluşumuna ve uygulamasına katılmadığı hiç bir strateji uzun süre varlığını sürdüremez. Güçlendirme, örgütlerde bireylerin karar verme yetkilerini artırma ve kişisel gelişimi sağlamalarında destek olmalıdır (Taştan, 2004; 1).

Güçlendirmede, işgörenlerin katılımı; işi fiilen yapan kişinin o iş ile ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi söz konusu olmaktadır (Fettahlıoğlu, 2004; 2). Bu nedenle işgörenler sorumluluk duygusunu ve katılım ile birlikte kararlara sahip olma duygusunu da hissederler (William vd., 1993; 535).

Yönetime katılmanın amacı, yönetici ve işverenlerle çalışanlar arasında işbirliği kurarak, işletmenin verimliliğini artırmaktır (Eren, 1998; 315). Böylece çalışanların yönetime katılımları ile verimlilik ve performansın artması beklenebilecektir (Özgen ve Türk, 1997; 80).

I. 1. 3. 3. Yetki Devri (Yetkilendirme)

Yetki, bir işi yapabilme gücü veya yeteneğidir (Kütevin ve Kütevin, 1996; 217). Yetki kavramı, örgütün amaçlarını nasıl başardığı sorusuna ışık tutan ve örgütsel davranışı anlamaya yardımcı olan bir araçtır (Erdost, 1997; 333). Bu kavram bir kişi ya da makama ilişkin olarak sosyal bir sistem içindeki yasal gücü anlatmak için kullanılır. Bir yetkili tarafından kullanılan yetki, sadece uysallık gösterip boyun eğme beklentisine dayanmaz. Bundan başka ödüllendirme ve cezalandırma gücünü de içerir (Güney, 2001; 25).

Personelin herhangi bir görevde, görevlerini başarıyla tamamlamaları için, yeteri kadar ya da uygun miktarda yetkiyle donatılması gerekir. Yetki ayrıca, bir görevi tamamlamak için herhangi bir kaynağı kullanma becerisini de kapsar (Nelson, 1999; 31).

Yetki devri; etkililik ve verimlilik artışı ile adil bir iş dağılımı sağlamak, personeli geliştirmek ve problemleri çözmek için gerçekleştirilmektedir (Wells, 1993; 117-119). Bir örgütü etkili kılmanın en iyi yolu örgüt içinde yetkilerin çoğaltılması yani yetkilerin devredilmesidir (Ardıç, 2001; 90).

Yetki devri olayında; bir yöneticinin kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması söz konusudur (Koçel, 2003; 415). Böylelikle işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir (Aldemir vd., 2001; 173). Burada esas olan, yöneticinin kendisine verilmiş olan herhangi bir konudaki bir seçim hakkını kendisinin kullanmayıp, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir. Yetki yöneticindir, bu nedenle istediği zaman istediği kadarını geri alabilir. Yönetici bunun bir kısmını astına davretmekte, sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaya devam etmektedir.

Güçlendirmede, bir yetki devri boyutu vardır. Ancak güçlendirme ile yetkilendirme arasında hem esas, hem de anlayış açısından farklılık olduğu bilinmelidir. Anlayış farklıdır, çünkü yetki devrinin temeli hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışına dayanır. Hiyerarşik yapılar da, yetki devri esas itibariyle, örgütün “çıktı”sını kalite ve uygunluk açısından kontrol etmek amacıyla tasarlanmıştır. “Üst kademe” seçim yapma hakkı ile iş yapma prosedürleri ve metotları ile, görev tanımları ile işgörenleri yönlendirir ve örgütün “çıktı”sının uygunluğunu ve kalitesini yönlendirmeye çalışır.

Oysa güçlendirme farklı bir anlayışı esas almaktadır. Güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme “iş yapanı, işin sahibi haline getirme”yi amaçlamaktadır. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici ise, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratacak ve kaynakları bulacaktır.

Bu fark, güçlendirme kavramı ile yetkilendirme kavramı arasındaki temel ayrımı göstermektedir. Bazı kaynaklarda veya konuşma dilinde bazen yanlış olarak güçlendirme yerine “yetkilendirme” kavramının kullanıldığına rastlanmaktadır. Fakat bu iki kavram farklıdır, güçlendirme, çalışanı çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme ile ilgilidir. Oysa yetkilendirme, çalışana yetki verme, yetkili kılma, belli konularda seçim yapma hakkı verme ile ilgilidir.

Güçlendirme ve yetki devri arasında, esas bakımından da farklılık vardır. Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleşi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir. Yani yetki zaten işi yapanındır (Koçel, 2003; 415-416).

Güçlendirmenin amacı, çalışana yetki ve kaynak ile hareket özgürlüğü yaratarak onun koşulsuz müşteri tatmini hedefi çerçevesinde, tüm personeli güçlendirme eğitiminden geçirerek, yetki ve kaynak sağlamaktır (Sadullah, 1998; 43).

I. 1. 3. 4. Motivasyon

Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon, Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir (Bingöl, 1998; 258). Motivasyon, insanların ortak amaçlar için maddi ve manevi güçlerinin harekete geçirilmesidir (Öztekin, 2002; 116). Motivasyon, yönetimin yöneltme fonksiyonunun alanına girmektedir. Bu alanda, bireylerin bir çok muhtemel amaçtan hangilerini seçip takip edecekleri, bireylerin söz konusu amaçları gerçekleştirebilmek için ne kadar çaba harcayabilecekleri ve bireylerin karşılaştıkları güçlüklerle rağmen amaçlarını gerçekleştirmek için ne kadar sebat gösterebilecekleri gibi sorulara cevap aranır (Güney, 2001; 27).

Motivasyon esas etkilerini davranışlarda gösterir. Bireyin neler yapmayı seçtiği ve amaçlarına ulaşmak için bu eylemi hangi yoğunlukta yaptığı, motivasyonu anlamak için önemlidir. Motivasyonun davranış ve performans üzerindeki farklı etkileri, motivasyonun iş ile olan ilişkisini anlamada aydınlatılması gereken bir diğer konudur. Bir iş yerinde motivasyondaki değişimler iş performansını etkileyebilir veya etkilemeyebilir. Bu, iş performansının nasıl tanımlandığına bağlıdır. İşgörenin motivasyonunu artırarak iş performansını artırmayı amaçlayan bir motivasyon programı, eğer işgörenin yaptığı iş görev başındaki çabasına önemli ölçüde bağlı değilse başarılı olamayacaktır (Güney, 2001; 28).

Motivasyon, insanların belli bir biçimde davranmalarına neden olmaktadır. Problemlerin üstesinden gelme arzusu, kendini inisiyatif almaya yetkili hissetme ve yaptığı işin önemli olduğuna inanma motivasyonu arttırıcı faktörlerdir. Çalıştıkları örgütün hedeflerini anlamış ve benimsemiş olan kişiler, problemlerle karşılaştıklarında, bunları erteleme ya da başkasına devretme yolunu seçmek yerine çözüm yollarını araştırırlar (Erengül, 1997; 91).

“Başarıdan daha başarılı bir şey yoktur” deyişi oldukça eskiye dayanmaktadır. Bu deyişin oldukça sağlam bir bilimsel temeli vardır. Motivasyonu inceleyen araştırmacılar, isteklendirilen kişilerde temel öğenin, kişinin kendisini başarılı hissetmesi olduğunu belirlemişlerdir. Bu başarının bir ölçüye dayalı olup olmaması pek önem taşımamaktadır (Gümüş, 1995; 209). Son yıllarda ekonomik ve teknik gelişmeler, değişen kurumsal yapılar, insan kaynağını öne çıkararak, motivasyonun önemini giderek artırmaktadır (İncir, 2001; 32). İşini severek ve isteyerek yapan kişiler, bunu işlerine yansıtarak işin daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklar ve iş ortamındaki memnuniyet örgüt kültürüne de yansıtacaktır (Okay, 2002; 220). Bireysel olarak çalışmalarını başarıya yöneltmek yüksek derecede iş tatminini sağlayabilmektedir (Taşkıran, 2003; 236).

Güçlendirme, motivasyonla birlikte ele alındığında, kişisel olarak kendi kendine yeterlik demektir. Personelin kendi kendine karar vermesini, kendi kendine

yeterlik inancını kuvvetlendiren bir yönetim stratejisi ya da tekniği, onların kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlar. Aksine, personelin kendi kendine karar vermesini ya da kendi kendine yeterlik inancını zayıflatan herhangi bir strateji, onların güçsüzlük duygularını arttırabilir (Conger ve Kanungo, 1988; 473).

Motivasyon kavramının hareket noktası, “komuta ve kontrol” bakış açısı olup, cevabı aranan soru “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranırsın” sorusudur. Yani burada davranışın nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği esastır. Oysa personel güçlendirme kavramının hareket noktası değişiktir. Burada “personel yönetimi” bakış açısından çok “insan kaynakları yönetimi” bakış açısı vardır. “Personelin kendini yetiştirme ve geliştirme sonucu işinde başarılı olması, işle ilgili kararlar vermesi için neler yapılması” gerektiğine yoğunlaşmaktadır (Koçel, 2003;416).

I. 2. Personel Güçlendirmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler

Güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan gelişmelerin başında artan tüketici bilinci ve rekabetçi ortam gelmektedir. Bu bilinç ve ortam, hızlı ve esnek tepkileri talep etmektedir. Bu nedenle işgörenlerin işin gerçekleştiği anda karar vermeleri ve eyleme geçmeleri gerekmektedir. Bir hata yapıldığında da yine aynı zamanda geribesleme alınmalı ve tecrübelerden ders çıkarılmalıdır. Bunun yanında örgütler giderek holografik yapılar olarak tasarlanmaktadır. Bu yaklaşım bireylerin veya birimlerin güçlendirilmeleri gereğini de beraberinde getirmektedir. Günümüzün ileri teknolojisi bu yaklaşımı mümkün kılmaktadır (Dalay vd., 2002; 225).

Güçlendirme uygulamalarını, işletmelerde en kritik başarı etkenlerinden birisi konumuna getiren başlıca nedenler şunlardır (Karakoç ve Bıyıklılar, 2003; 2):

“Küreselleşen ve sürekli değişen bir dış çevre, şiddetli rekabet, müşteri isteklerine hızlı ve etkili yanıt verme zorunluluğu, beklentileri yükselen işgörenler;

bilgi ve yaratıcılığın rekabette üstünlük sağlayabilecek en önemli stratejik ögeler konumuna gelmesi vb.dir.”

Bu gelişmeler karşısında işletmelerin güçlendirmeden beklentileri özetle şunlardır:

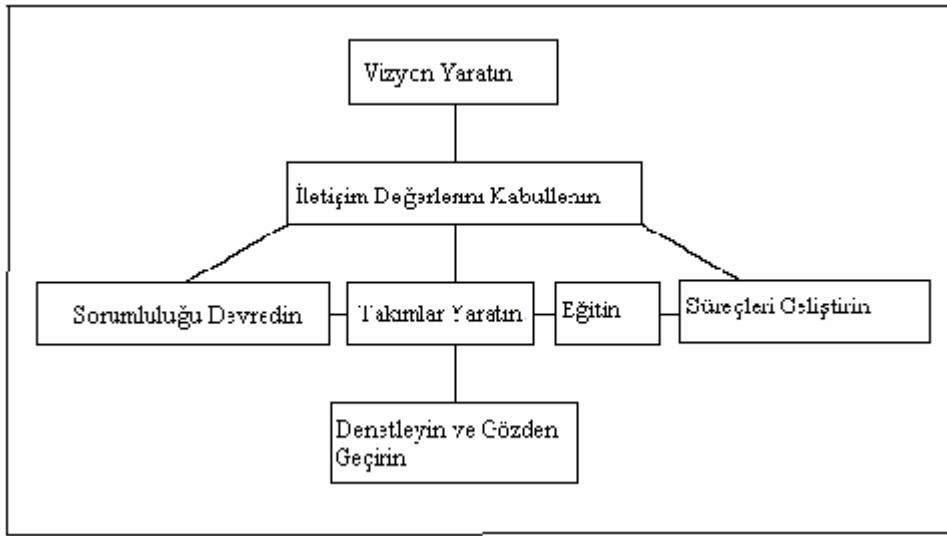
- İşgörenlerin, müşteriye en yakın konumdaki kişi olarak, müşteri istekleri doğrultusundaki beklenen kararları hızla alabilmesini sağlamak ve böylece müşteri doyumunu iyileştirmek.
- İşgörenlerin yeteneklerini ve yaratıcılıklarını arttırmak ve işletmeye katkılarını yükseltmek.
- İşgörenlerin kendisine olan saygı ve güvenini yükseltmek; iş doyumunu arttırmak, işgören devir hızını azaltmak ve işletmeye olan bağlılığını güçlendirmek.
- Yetki devri ile verimliliği arttırmak ve buna bağlı olarak karlılığı yükseltmek.

Yukarıda sıralanan unsurların etkisiyle ortaya konan güçlendirme etkinlikleri; özellikle stres ve endişe anlarında kişiye duygusal destek vermek, ikna edici ve cesaretlendirici sözler söylemek, başkalarının etkinliklerini izleme fırsatı sunmak ve onu aktif olarak başarılı bir işle görevlendirmek şeklinde gerçekleştirilebilmektedir (Taştan, 2002; 4).

I. 3. Personel Güçlendirme Süreci ve Uygulaması

Güçlendirme süreci, vizyonun oluşturulması aşamasında başlar. Vizyon ve misyonu tanımlayan ifadelerde işgörelere değer veren ve rollerinin önemini vurgulayan bir sözcüğün bulunması anlamlıdır (Barutçugil, 2004; 400).

Örgüt kültürünü oluşturan inanç ve değerler sistemi içinde işgörenlere güvenin ve stratejik amaçların elde edilmesindeki rol ve sorumluluklarının vurgulanması önem taşır. Yöneticilerin yetkilerini devretme ve sorumluluklarını paylaşma yönünde bir alışkanlık kazanması cesaretlendirilir. Uygun olan her durumda takımların oluşturulması desteklenir. Eğitim ve geliştirme etkinlikleri ile çalışanlar, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerle donatılırlar. Bu süreç içinde çalışanların; başarısızlık korkusunu aşmaları, risk alma ve karar verme yeteneklerinin geliştirilmesi, kendine güven duygusu ve kendi motivasyonunu koruma yetkinliğinin desteklenmesi ve olumlu zihinsel tutum geliştirmeleri sağlanır. Bu arada, süreçlerin iyileştirilmesinde güçlendirmenin herhangi bir şekilde engellenmemesi, aksine desteklenmesi yönünde önlemler alınır. Şüphesiz, bütün bu adımların ve güçlendirmeyi destekleyici önlemlerin beklenen sonuçlara ulaşma düzeyi izlenir, değerlendirilir ve sürekli iyileştirme anlamında eylemlere devam edilir (Barutçugil, 2004; 400-401).



Şekil 1.3 : Güçlendirme Süreci

Kaynak: (Erstad, 1997; 326).

Güçlendirme sürecinde başarılı olmak ve beklenen yararları elde etmek için belirli bazı koşulların sağlanması gerekir. Bunlar (Barutçugil, 2004; 401);

- Örgüt yapısının basık olması,
- İş tanımlarının ve süreçlerinin katılımcılığa olanak verecek tarzda tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun açık, net olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin var olması,
- Örgütte bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- İşgörenin sürekli olarak kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması,
- İşgörenin değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi,
- İşgörenin kendine güveninin yüksek olması,
- İşgörenin dinleme ve geribildirim alma yeteneğine sahip olması,
- İşgörenin eyleme dönük olması şeklinde sıralanabilir.

I. 4. Personel Güçlendirme Aktörleri

Personel güçlendirmenin örgütlerde başarıyla uygulanabilmesi; sürecin üç önemli aktörü olan örgüt, işgören ve yönetici arasındaki etkileşime bağlıdır (Güven, 2001; 116). Personel güçlendirmenin başarısını etkileyecek olan bu aktörleri aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

I. 4. 1. Örgüt

Örgüt kavramı değişik bilim dallarının (antropoloji, psikoloji, sosyoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi, sibernetik, v.b.) ilgi alanına girmiş; bunun sonucu olarak her bilim, konuya kendi açısından yaklaşmış ve değişik biçimlerde örgüt tanımları yapılmıştır. Örgüt ve yönetimle ilgili çeşitli kuramlar da geliştirilmiştir; örgüt kavramının, söz konusu örgüt ve yönetim kuramlarına göre de değişebilen farklı tanımları yapılmıştır. Örneğin, geleneksel yönetim kuramına göre örgütler, “bir iş başarmak amacıyla kurulmuş toplumsal araçlar” olarak tanımlanırken; durumsallık

kuralına göre, “çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar” olarak tanımlanmıştır (Stoner vd., 1995; 125).

Örgüt, açık ve gizli pek çok sözleşmeler bütünü ve ekonomik bir kuruluş olarak görülebilir (Türk, 2003; 5; Sabuncuoğlu, Tokol, 1997; 8). Herhangi bir toplumsal yapıya örgüt denilebilmesi için a) ortak ve açık bir amacın varlığı, b) iş bölümü, c) yetki ve sorumluluk hiyerarşisi ve d) faaliyetlerin ussal eşgüdümü özelliklerini göstermesi gerekmektedir. İşletme örgütleri açısından düşünüldüğünde bu tanıma toplum gereksinimleri, mal ve hizmet kavramları, üretim düşüncesi eklenmelidir (Türkel, 1983; 18). Çağımızda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde, geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir. İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkilidir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken bu artışın bireysel yaşantıyı etkilemesi de son derece doğaldır (Atay, 2004; 1).

Kuruluş amaçları ne olursa olsun örgütlerin, varlıklarını sürdürdükleri sürece, mutlaka kendilerine göre belirleyebilecek ve işgörenlerine aktarabilecek hedefleri bulunmalıdır. Bir örgüt misyonunu doğru olarak tanımlamadığı takdirde, işgörenler örgütün hedeflerinden uzaklaşırlar ve verilen iş kadar çalışırlar, yeni işler yapma ve yaratıcılık çabaları azalabilir (Soyer, 2003; 1).

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise yöneticilerin, çözümü o ana kadar farkedilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına neden olmuştur. Tıpkı; yönetim düşüncesinin gelişiminde yer alan süreçte görüldüğü gibi bu nokta “çalışan insan”ı esas alan bir özellik taşımaktadır (Gürel, 2003; 1). Etkili örgütler insana dönük çalışırlar (Peters, Waterman, 1982; 125).

Örgütlerin en önemli ögesi orada çalışan, örgütü var eden insanlardır. İşgörenler örgütün hem objesi hem de sujesidir. Örgütün adeta omurgasını oluşturan personelin bilgi, görgü, eğitim, iletişim, motivasyon ve yönetim konusunda güçlü kılınmasının yararı çok büyüktür. Personel güçlendirme bir yönetim kavramı olduğu kadar örgüt ve yönetim geliştirmede de kullanılabilir önemli bir kavram niteliğindedir (Yeniçeri, 2001; 70).

Önceleri örgütlerde çok az yetki devri ve işgören katılımı bulunmaktaydı. Günümüzde başarılı örgütler takım çalışmasına odaklanan yeni bir yaklaşıma sahiptirler. Bu durum, otoriter hiyerarşideki çok sayıdaki katmanın yerini alan güçlendirilmiş takım oluşumunu ortaya çıkarmaktadır (Nykodym vd., 1995; 36).

Güçlendirme stratejisi İşgörenlerin genel hedefler doğrultusunda bireysel ve takım olarak çalışabilecekleri bir örgüt oluşturmayı amaçlar ve beş noktayı içermektedir. Bunlar vizyon oluşturma, öncelik verme ve en yüksek etkinin muhtemel olduğu yerde faaliyet gösterme, iş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler geliştirme, iletişim ağlarını genişletme ve içsel ile dışsal destek grupları kullanma şeklinde sıralanabilmektedir (Güven, 2001; 116).

Bütün işgörenlerin kalite standartları, hizmet ve iş etkinliğinin kendi sorumluluğu altında olan kısımları üzerinde gerçek bir etkiye sahip olduklarını hissettikleri bir örgütsel çevre oluşturulmalıdır. Armisted ve Rowland (1996), bir örgüt içerisindeki personel güçlendirmeyi belirtmek için Şekil 1.4'de gösterilen yapıyı geliştirmiştir (Stainer ve Stainer, 2000; 289).

		Bireyin Tek Başına Karar Verebilme Yeteneği	
		Düşük	Yüksek
Güçlendirilmiş Örgütsel Merkez	Yüklenen Kontrol	<p>ENDİŞE Düşük Kontrol İstenilmeyen Özerklik Destek Yok</p>	<p>UYUMLU Düşük Kontrol Özerklik Var Destek Var</p>
	Yüklenen Kontrol	<p>İTAATKAR Yüksek Kontrol Özerklik Yok Destek Var</p>	<p>ÜZÜNTÜ Yüksek Kontrol Yanlış Kullanılan Özerklik Destek Yok</p>

Şekil 1.4 : Personel Güçlendirmenin Konumlandırılması

Kaynak: (Stainer, Stainer, 2000; 289).

Şekil 1.4’de gösterilen matriks hem örgütsel merkeze hem de bireylerin örgüt içerisinde tek başına karar verebilme yeteneğine dayanmaktadır. Asıl itiraz hem örgütün bir bütün olarak hem de personel içindeki bireysel grupların nereye yerleştirilmesi gerektiği konusunda ortaya çıkabilir. Endişe ve üzüntü bölgelerine hareket edildiği zaman en çok problemin buralarda meydana geldiği görülmektedir (Stainer ve Stainer, 2000; 289).

Personel güçlendirme kavramını daha iyi anlayabilmek için personel güçlendirmenin yönetim yapısı ve odağı, değerlendirme ve iyileştirme, karar verme ve işğören motivasyonu gibi özelliklerinin de bilinmesi gerekmektedir (Güven, 2001; 116):

a) Yönetim Yapısı: Personel güçlendirme uygulaması, tüketici odaklı veya ürün odaklı çalışma takımlarının oluşturulmasını kapsamaktadır. Güçlendirme sürecinin önemli bir özelliği bu çalışma takımlarının otonom niteliğidir. Personel güçlendirme sürecinde otorite ve güç, yönetim tarafından daha az kullanılırken; etkileme ve ikna etme daha yaygındır.

b) Yönetim Odağı: Personel güçlendirme uygulamasında yönetim, takım çalışması ve yaratıcılık ortamını geliştirme üzerine odaklanmaktadır. Güçlendirmenin yönetim odağı, yeteneklere saygı ve güven duygusu ile işgörenlerin örgütün gelişmesine katkıda bulunma istekleri üzerine kurulmaktadır.

c) Tipik İyileştirme Sistemleri: Otonom gruplar, personel güçlendirmede süreci analiz etmek ve iyileştirmek amacıyla sürekli olarak teşvik edilmektedir. Çünkü ön hatta yer alan işgörenler, problemleri ve iyileştirilebilecek alanlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmaktadır. Güçlendirilmiş personel, değişiklikler önerme ve gerçekleştirmede ideal insanlardır.

d) Karar Verme Süreci: Karar verme süreci çeşitli alternatifler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır. Aralarında seçim ve tercih yapılması söz konusu olan alternatifler, amaçlar ve bunlara ulaştıracak araç, yol ve olanaklarıdır (Tosun, 1982; 158). Personel güçlendirme, çalışanların işi kontrol ettiği ve bağımsız olarak karar verdikleri bir süreçtir (Heathfield, 2004; 1). Personel güçlendirmenin en önemli noktası örgüt içerisinde en alt kademelere kadar yetkinin devredilmesidir. Karar verme sürecinde yüksek derecede yetki merkezden dağıtılmalı ve işgörenler ya da işleri tasarlanan takımlar iş süreçlerinin tam bir bölümünden sorumlu olabilmelidirler (www.geocities.com/TimesSquare, 2004; 2). Örgütte neyin üretilmeye devam edileceği konusunda işgörenlerin doğrudan ilgili olması nedeniyle bu durum son derece önemlidir. Etkinlik ve verimliliğe katkıda bulunan güçlendirilmiş işgörenler, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedirler (Güven, 2001; 116).

e) Kabul Görme, Ödüller ve İşgören Motivasyonu: Yönetimde güçlendirme modeli, etkin takımların tutarlı ve adil bir şekilde kabul görmesini içermektedir. Bazı güçlendirme programları, örgütte tüm takımlar için çeşitli kazanç paylaşımı şekillerinin öncülüğünü yapmıştır. Bir takım, örgüt için karlı öneriler getirirse; tüm takım performans artışı ölçüsünde ödüllendirilmektedir (Güven, 2001; 117).

Güçlendirilen personel genel olarak işlerinde daha çok tatmin olmaktadır (Laschinger vd., 2004; 527). Buna bağlı olarak, personelin güçlendirilmesi işgören motivasyonun sağlanması ile başarılı olabilir. Jackson'a göre; personel güçlendirmenin derecesi, örgüt yönetiminin tamamen bunu fiili olarak destekleme derecesine bağlıdır. Lider, işgören motivasyonunu arttırmak için örgütte personeli güçlendirme derecesini arttırmak isteyecektir. Çünkü liderin personel güçlendirme düzeyini yükseltmeden personelin motivasyonunu arttırması zordur (Jackson, 1999a; 1-2).

I. 4. 2. İşgören

Bir örgüt kurulduktan, işlevleri ve bunlara ilişkin alt bölümler oluşturulduktan sonra, bu yerlere ilişkin çalışmaları yürütecek işgörelere gereksinme duyulacaktır. Bir işletmenin verimliliği, o işletmenin işgöreninin ne derece etkili yönetildiğine ve kullanıldığına bağlı olmaktadır. Bu nedenle her düzeydeki yönetici, yönetimi altındaki kişilerle etkili biçimde çalışma yeteneğinde olmalı ve bu kişileri yönetmenin doğuracağı türlü sorunları başarılı biçimde çözebilmelidir (Alpugan vd., 1995; 397).

Personel güçlendirme, örgütün alt kademesindeki personeli ilgilendiren bir süreçtir (Güven, 2001; 118). Personel güçlendirme ile kariyer planlaması arasında çok yakın bir ilişki vardır. Personeli güçlendirebilmenin en temel şartlarından birisi de onun kariyerine yönelik yatırım yapmasına imkan tanımaktan geçer. Bu anlamda işgörelere kendi kariyer planlarını yapması için gerekli araçların sağlanması, onların yükselen beklentilerinin yönetilmesi, objektif olarak eğitim ve geliştirme

ihtiyaçlarının belirlenmesi, maliyetler, faydalar ve kalite programlarının değerlendirilmesi gibi hususlara öncelik vermek gerekir (Yeniçeri, 2001; 70).

Personel güçlendirmenin uygulama sürecinde işgörenler sorumluluklarını ve ne yapabileceklerinin sınırlarını iyi bilmelidirler (Darling, 1996; 10). Buna bağlı olarak yetenekli ve güçlendirilen işgören örgütsel başarıda en önemli unsur haline gelmektedir (Kotelnikov, 2004; 1).

Alt kademedeki işgörenin arzu etmesi durumunda güçlendirme uygulanabilmektedir. Alt kademedeki işgörenin güçlendirmeyi kabul etme derecesini etkilediğine inanılan bir çok kişisel ve demografik özellik bulunmaktadır. Bu özellikleri; kontrol merkezi, kıdem, eğitim ve etnik köken şeklinde sıralamak mümkündür (Güven, 2001; 118-119):

a) Kontrol Merkezi: İçsel kontrol altında olan bireyler, hayat tecrübelerinde güçlü kişisel kontrolün olduğuna inanmaktadırlar. Dışsal kontrol altında olan bireyler ise; uğur, şans, kader yazgısı vb. unsurların kararları ve davranışları ile başarı ve başarısızlıklarını belirlediğine inanmaktadırlar. İçsel kontrole sahip olan bireylerin dışsal kontrol altında olan bireylere göre kendilerini daha fazla güçlü hissettikleri ileri sürülmektedir.

b) Eğitim ve Kıdem: Son zamanlarda rekabet etme avantajı kazanmada, eğitimin temel beceri geliştirmelerden daha fazla dikkate alındığı doğrulanmıştır (Çetin, 1999; 4). İyi eğitilmiş insanlar; tipik olarak kariyer sahibi, daha yüksek mobilite gösteren ve bir mesleki kimlik geliştirebilen kişilerdir. Güçlendirilen bireyler; özellikle yeterlilik, anlamlılık ve iş başında etkili olma duygularını daha fazla yaşamaktadır. Kıdem açısından ise; işletmede uzun süre çalışan bireyler, işyerine uyum sağlamakta ve deneyim aracılığıyla pek çok bilgi elde etmektedir. Çaba ve süreklilik, bu bireylerin güçlendirme duygularına sahip olmasına yol açabilmektedir.

c) Cinsiyet ve Etnik Köken: Kadınlar ile bazı korunmaya muhtaç gruplar, kendilerini daha az güçlendirilmiş hissedebilmektedirler. Çünkü, örgütte daha az güçlü mevkilerde yer almakta ve daha alt düzeylerde temsil edilmektedirler.

Hem literatürde hem de uygulamada, çoğunlukla personel güçlendirmenin gelişebilir olarak belirtilmesi, çalışanların iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi kadar örgütün etkinliğinin arttırılması da anlamına gelmektedir (Molleman vd., 2001; 339).

I. 4. 2. 1. Bir İşgörenin Güçlendirilmesi

Bir yöneticiye ya da işgörene işlerinin ve ilişkilerinin yolunda gittiği, takım çalışmalarının kesinlikle başarıya ulaştığı, toplantılarının olağanüstü geçtiği, etrafındaki herkesin enerji dolu olduğu anları düşünmesi söylenebilir. Böyle bir düşünme sırasında onu nelerin heyecanlandığı, nelerin ona enerji verdiği, hangi durumlarda kendisini harika hissettiği sorulabilir.

Bu soruya verilebilecek cevaplar büyük olasılıkla; “takdir, tanınma, iltifatlar”, “sonuçların başarılı olması”, “takım üyelerine güvenme”, “yeterli bilgiye sahip olma”, “amaçların açık olması”, “dinlenildiğini bilme”, “kaynakların ulaşılabilirliği”, “insanların sözlerini tutması”, “anlayış ortamı”, “fikirlere değer verilmesi”, “destek”, “takımın hep yanında olduğunu bilme”, “sorumluluk verilmesi”, “yeni bilgilerin sürekli paylaşılması”, “yapılacaklar listesindeki işleri zamanında tamamlamak” şeklinde olacaktır.

Bu liste, bir bakıma teşvik edilme duygusunun ne olduğunu açıklamaktadır. Bu duygu, insanların “adanma gücü”nü harekete geçiren içsel bir güçtür. Bu güç verildiğinde; bir çalışan işin sahibi olduğunu, kendisine sorumluluk verildiğini, işinin ve rolünün önemli olduğunu, etkileme gücünün bulunduğunu, kendisini işi ile tanımlayabileceğini, kontrolü elinde tuttuğunu, yaratıcı olabileceğini, coşkulu olmak için bazı nedenlerinin bulunduğunu ve kendisine değer verildiğini hissedecektir.

Bazen bir yöneticiye ya da çalışana göre örgütteki yaşam son derece zor olabilir. Hiçbir şey yolunda gitmeyebilir. Takımdaki ilişkiler bozulmuştur, olanlar kimsenin umurunda değildir. Kimse karar verememektedir ve her şey bir kaos içinde yaşanmaktadır.

Bu duyguların kaynağının ne olduğu, tüm enerjyi alıp götüren, karar alma ve eyleme geçme gücünü tüketen nedenlerin neler olduğu araştırılabilir. Büyük olasılıkla cevap; “duygusal saldırılar, tehditler”, “güven eksikliği”, “amacın ne olduğunun, nereye gidildiğinin bilinmemesi”, “sorulara cevap alınamaması”, “destek eksikliği”, “başkalarının sorumluluğunu taşıma zorunluluğu”, “kendi düşünce ve eylemlerimle başkasının takdir görmesi”, “insanların yeterli olduğunu düşündükleri tarzda çalışması”, “ne kadar iyi çalıştığını bilememe”, “bir farklılık yaratamayacağıma inanma”, “işin çok basitleşmesi ve anlamsızlaşması”, “hayal kırıklığı”, “beni dinlemiyorlar duygusu”, “bilgi yetersizliği ve karışıklık duygusu”, “herkesin yalnızca kendini düşünmesi”, “iyi sonuçlar için övgü, ödül olmaması”, “gelişmeye açık olmayan ortam”, “aşırı bürokrasi ve/veya aşırı iş yükü” şeklindeki ifadelerden biri olabilmektedir.

Paralize olmak, insanların güçlerinin ellerinden alınmasıdır. Gücü elinden alındığında çalışan; yalnızca kendisine söylenenleri yapması gerektiğini, belirli bir şekilde davranmaya zorlandığını, yetersiz geri bildirim aldığını, kendisinin ve kendisi için önemli olan kişilerin umurunda olmadığını, hiçbir şeyin kontrolünde olmadığını, kendisini işiyle tanımlayamadığını ve aslında işini pek sevmediğini düşünmeye başlayacaktır (Barutçugil, 2004; 403-405).

Personel güçlendirme, yöneticilerin istediği şekilde işleri yapamama riski taşınmasına rağmen, işlerin nasıl daha iyi yapılacağını bilen çalışanlara sorumluluk vermektedir. Burada önemli olan, personel güçlendirmenin güvene dayanıyor olmasıdır. İşte bu şekilde duyulan güven sayesinde, işletmede kararlar daha çabuk alınabilecek ve karar verme süresi kısaltılarak işlerin daha çabuk başarılması sağlanabilecektir (Özgen ve Doğan, 1997; 143).

Bunlara ek olarak işgöreni güçlendirmenin gerçekleşmesi şu unsurların varlığıyla mümkün olmaktadır (Honold, 1997; 22):

- Değerlerin paylaşıldığı bir sistem oluşturma,
- Hiyerarşi yerine bilginin daha rahat ilerlediği akıcı bir yapılanma,
- Liderliği kolaylaştırma,
- Her bireyin kendi işinin yöneticisi haline gelmesi,
- Açık ve dürüst iletişim,
- Performans için ortaklık ilişkileri,
- İşletme ve endüstriden olduğu kadar maliye ve ekonomiden de anlayan yönetim biçimi,
- Eleştirel düşünme yeteneğine sahip, öğrenme ve karar vermede esnek, işinde yeterli kişiler,
- Örgüt iyi performans gösterdiğinde herkesi ödüllendiren bir ödeme sistemi.

I. 4. 2. 2. Güçlendirilmiş İşgörenin Genel Özellikleri

Quinn ve Spreitzer'in 1997'de yapmış olduğu araştırmalar, güçlendirilmiş işgörenin genel özelliklerini şu şekilde ortaya koymaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997; 41):

- Güçlendirilmiş işgören, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilmektedir; bunun anlamı, güçlendirilmiş işgörenlerin işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin olarak kendilerini serbest hissetmeleridir.
- Güçlendirilmiş işgören, yaptığı işin önemini bilmektedir; bunun anlamı, işgörenlerin işlerinin kendileri için ne kadar önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalarıdır.

- Güçlendirilmiş işgören, yeterliliği ve yetenekleri konusunda bilgi sahibidir; bunun anlamı, işgörenlerin sahip oldukları yeteneklerle işi iyi yaptıklarına inanmaları ve işlerini iyi yerine getirdiklerini bilmeleridir.
- Son olarak güçlendirilmiş işgören, işinde etkindir; bunun anlamı güçlendirilmiş işgörenlerin, ait oldukları birimler ve diğerlerince fikirlerinin dinlendiğine ve onlara değer verildiğine inanmalarıdır.

Güçlendirme, bir örgütte kişilerin karar verme yetkilerini artırma ya da onları yetki ister hale getirme ve geliştirme veya işlerini daha iyi yapmaları için onlara güç kazandırma sürecidir (Güney, 2004; 103). Bilindiği üzere “güç” kavramı; belirli kaynaklar, sistemler ve süreçler ile insan ilişkilerinden oluşan bir ortamda ve belirli kısıtlar altında belirli amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili bir olayı ifade etmektedir. Güçlü insan, böyle bir ortamda amaçları gerçekleştirilen kişidir. Bir örgüt içinde çalışan bir kişinin gücünü etkileyen başlıca faktörleri şu şekilde saymak mümkündür (Koçel, 2001; 423):

- Yönetim felsefe inanç ve değerleri,
- Bütçe ve kaynak dağılımı,
- Personel bulma ve seçme uygulamaları,
- Yetki devri,
- Personel eğitim ve geliştirme uygulamaları,
- Bilgi yönetimi ve uygulamaları,
- Ödül ve teşvik sistemleri,
- Bilgi teknolojisi,
- İletişim teknolojisi,
- Örgüt yapısı ve işlerin tasarım tarzı,
- Fiziksel çalışma ortamı.

I. 4. 2. 3. İşgörenin Güçlendirilmesinin Araçları ve Aşamaları

İşgörenin paralize olduğunu hissetmesi durumunda onun yeniden güçlendirilmesi için eyleme geçmek ve bazı araçları kullanarak adımlar atmaya gerekecektir. Bir işgörenin güçlendirilmesi sürecinde birbirleriyle bağlantılı olarak kullanılacak dört temel araç bulunmaktadır (Barutçugil, 2004; 405).

Yönlendirme: İşgören sonuç için elde edilmesi beklenen net amaçları bilmeli, eylemlerinin nedenlerini anlamalıdır. Yönetici, amacın ne olduğunu, sonuçta görmek istenilenin neler olduğunu, amaçlara ulaşıldığının nereden anlaşılacağını, örgütün ondan neler beklediğini işgörene açıklamalı ve onu yönlendirmelidir.

Bilgi: Çağımızda bilgi, ekonomik alanda emeğin ve sermayenin önüne geçerek üretimin artmasını sağlayan en önemli unsurların başında yer almaktadır. Daha çok çalışma, yerini daha bilgili ve akıllıca çalışmaya bırakmaktadır (Özgen ve Türk, 1998; 142). İşgörenler kendilerinden beklenen işler için eğitilmeli, işlerinde ilerlerken gerek duyacakları bilgi ve becerilere sahip olmaları sağlanmalıdır. Daha sonra ne yapacaklarını bilerek işlerine odaklanmaları için bilgilendirilmelidirler.

Kaynaklar: İşgörenler, gerek duydukları kaynaklar için kime, nasıl başvuracaklarını bilmelidirler. Planlanan işler için ayrılan zaman, para ve eleman gibi kaynaklar yeterli olmalıdır. İhtiyaç duyulan malzeme ve materyallere kolay ulaşılabilmelidir.

Destek: Soru sorma, cevap alabilme, onaylama, antrenörlük, geribildirim, cesaretlendirme ve isteklendirme gibi ihtiyaçlar yeterli ölçüde karşılanmalıdır. Takım üyelerinin ihtiyaç duyduğu destekler kendilerine sağlanmalıdır.

I. 4. 2. 4. İşgöreni Güçlendirme Koşulları

İşletmelerde işgöreni güçlendirmenin gerektirdiği başlıca koşullar işgörenele ilgili, yönetsel ve örgütsel olmak üzere üç grupta toplanabilir (Karakoç ve Bıyıklılar, 2003; 2).

1. **Güçlendirilecek işgörenlerle ilgili koşullar:** İşgörenin kendini iyi tanıması, gelişmeye ve değişime açık, özgüveni yüksek, öğrenmeye açık ve istekli olması güçlendirmeyi kolaylaştıran etkenlerdir.
2. **Yönetsel Koşullar:** Yanlış yapma korkusunu kaldıran, karar almaya isteklendiren ve yüreklendiren, katılımcı ve bilgiyi paylaşan, öğrenmeyi arttıran, işgörenlerin performansı konusunda zamanında ve etkin geri bildirimde bulunan, misyon ve vizyon tanımını yapıp astlarıyla paylaşan yönetici nitelikleri güçlendirmeyi kolaylaştırmaktadır.
3. **Örgütsel Koşullar:** Örgüt yapısının basıklığı, iş tanımları ve işleyiş yöntemlerinin katılımcılığa fırsat vermesi, güçlendirmeyi destekleyen bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi: kaliteli işgören bulmayı ve korumayı sağlayan sistemler, bilgi paylaşımını destekleyen iletişim yapısı gibi özellikler güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır.

Yukarıda söylenenlere ek olarak personel güçlendirme yaratıcı olmalıdır ve üretimdeki değişikliklere uyum sağlamayı, örgütün yaşam sürecinde (bunlar, dizayn, gelişim, üretim, dağıtım, satış ve servis , kullanım ve mamul) her bir işgörene fırsat sağlamalıdır. Personel güçlendirme basit ve açık görünse de, hem teoride hem de uygulamada görüldüğünden daha karmaşıktır. Teorik olarak, Covey, personel güçlendirme için altı koşul sıralamıştır (Çınar, 2004; 3):

1. Kişilik
2. Yetenek

3. Karşılıklı kazanmaya dayalı anlaşma
4. Oto kontrol
- 5.Yardımcı yapılaşma
6. Ölçülebilirlik

Tablo 1.3 : Covey'in Tanımına Göre Personel Güçlendirmenin Altı Koşulu

Uysurlar	Açıklaması
Kişilik	Kişiliğin ne olduğunu açıklar (kişisel dürüstlük ve ahlakı tanımlar) Önsezi ve gayret, Akıl Disiplin Sorumluluk Israr ve sabır İnanç ve şefkat Güvenilirlik ve Bağlılık
Yetenek	Kişinin ne yapabileceğini, (kişisel bilgisini ve işle ilgili faaliyetlerindeki yeterliliğini) açıklar.
Karşılıklı Kazanmaya Dayalı Anlaşma	Rehberlik (Politikalar ve prosedürler) Kaynaklar (İnsan makine ve finansal)
	Ölçülebilirlik (Performans standartları ve değişim metotları)ve sonuçlar (örgütsel ve bireysel etkileri tarif eden anlaşma)
Oto kontrol	Kendi kendini kontrol ile birlikte karşılıklı kazanmaya dayalı anlaşmayı ifade eder.
Yapı	Organizasyonel düzen ve fonksiyonel faaliyetleri ifade eder.
Ölçülebilirlik	Üretim sonuçları için personel sorumluluklarının kabul edilmesinde gerekli bir yapı kurulmasını ifade eder.

Kaynak: (Kolarik, 1995; 800'den aktaran Çınar, 2004; 3).

Bu model güvene dayalı bir modeldir. Kişilik, bu modelde kullanılır, bireyin ne olduğunu ve kişinin yeteneklerini nasıl gösterebileceğini sorar. Karşılıklı

kazanmaya dayalı anlaşma koşulu en karmaşık koşuldur. Bu anlaşmanın ilk defa kurulmasında veya yeniden faaliyete geçirilmesi örgüt etkinlikleri ile sınırlıdır. Ayrıca Yardımcı yapı ya da sistem koşulları içerisinde örgütsel yapı ve çevre (stratejik plan, bilgi akışı, işgören seçimi, kuruluş yeri, eğitim v.b.) arasındaki ilişkidir. Oto kontrol koşulu yüksek düzeyde kişisel olgunluğa gereksinim göstermektedir. Altıncı ve son koşul ölçülebilirlik, personelin sorumluluğunu artırmak için gereklidir. Kısacası Covey biçimsel faaliyetleri, kaynakları, performans standartlarını, örgütsel ve kişisel sonuçları sosyal ya da psikolojik bir daralma olarak tanımlamıştır. Bu nedenle sonuç olarak kendisini güçlendirilmiş hisseden işgörenler daha çok oto kontrol ve otonomiye kabul edeceklerdir (Aktaran: Çınar, 2004; 3).

I. 4. 2. 5. İşgöreni Güçlendirme Dereceleri

Güçlendirmenin derecesi, müşteri ihtiyaçlarının değişkenliğine ve görevin karışıklık derecesine bağlıdır. Güçlendirmenin iş tatmini, müşteri yönlülük ve hizmet kalitesi gibi kavramları etkilediği düşünülmektedir. Ancak güçlendirme ile yüklenen sorumluluk nedeniyle, güçlendirme bütün işgörenlerde aynı etkiyi yaratmayabilir (Ay ve Kartal, 2003; 19). Örgütteki güçlendirme uygulamalarının aynı standart ve ölçülerde gerçekleşmesi beklenemez. Yukarıda belirtilen koşullara göre örgütteki güçlendirme derecelerinin farklılıklar göstermesi doğaldır (Karakoç ve Bıyıklılar, 2003; 2).

Güçlendirmenin temelinde işgörenin yaptığı işi sahiplenmesi yer alır. Örgütlerde yapılan işler iki açıdan ele alınabilir (Koçel, 2001; 420-422):

- İşin kapsamı,
- İşin anlam ve çerçevesi.

Güçlendirme, işgörenin yaptığı işin bu iki boyutu itibariyle gücünün arttırılmasını; yani planlayıp, karar verip, uygulamasını ve sonuç üretmesini ifade etmektedir.

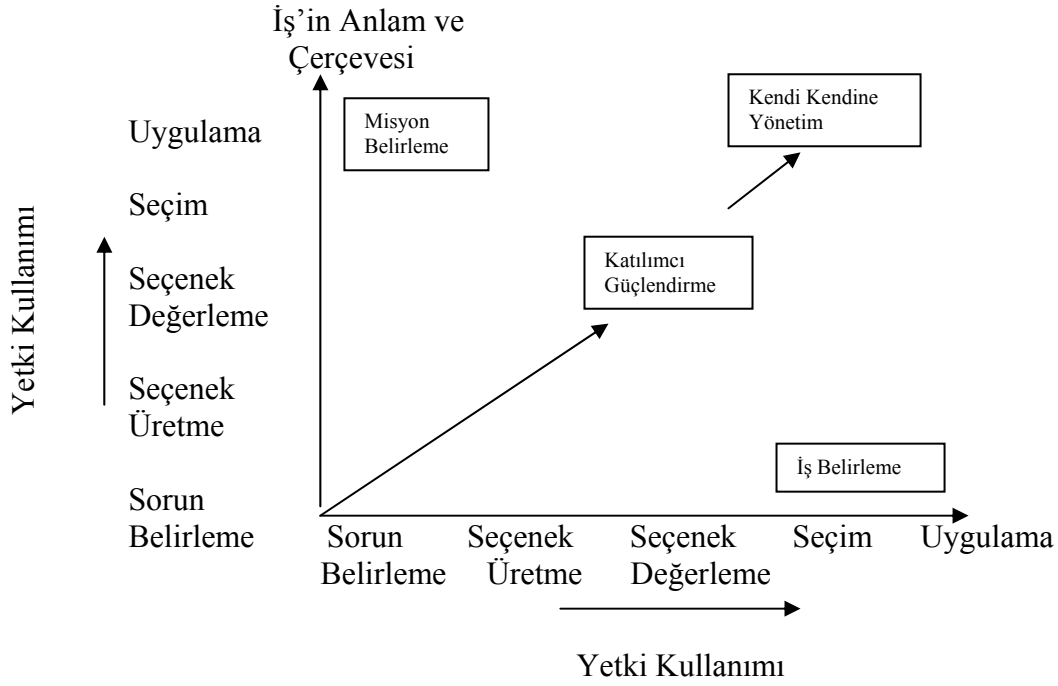
İşin kapsamı, bir işin içerdiği belirli ve tanımlanabilir daha küçük davranış, görev ve faaliyetleri içerir. İşin kapsamının genişletilmesi demek, işi oluşturan bu faaliyetlerin arttırılması demektir.

İşin anlam ve çerçevesi ise, o işin neden yapıldığı ile ilgilidir. Örgütün misyon ve vizyonuna uygun işlerin yapılması ile ilgilidir. İşin anlam ve çerçevesinin genişletilmesi demek, misyon ve vizyona uygun yeni işlerin yapılması anlamına gelmektedir.

İşte güçlendirme, işgörenlerin işin kapsamı, işin anlam ve çerçevesini genişletecek kararları kendiliklerinden almaları ve uygulamalarını öngörmektedir.

Yukarıda belirtilen üç unsurun yardımı ile, işgörenler kendilerini güçlendirilmiş personel haline getirebilirler.

Güçlendirme ile iş arasındaki bu ilişki aşağıdaki gibi bir “ölçek” üzerinde gösterilebilir.



Şekil 1.5 : Güçlendirme İle “İş” İlişkisi

Kaynak: (Koçel, 2003; 421).

Şekil 1.5’de merkezden uzaklaştıkça personelin katılımı artmakta, güçlendirme gelişmekte ve en uç noktada kendi kendine yönetime dönüşmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar bazında örgütlenen işletmelerde görülen manzara budur. Bu noktada güçlendirme en yüksek derecededir. Tüm takım elemanları, misyon ve vizyon doğrultusunda, kendi işleri ile ilgili olarak, “iş’in anlam ve çerçevesi” ve “iş’in kapsamı”na ait kararları vererek uygulamakta ve sonuç üretmeye çalışmaktadır (Koçel, 2003; 420-422).

Bu konuyla ilgili ABD’de yapılan bir araştırmada işgörenlerini düşük düzeyde güçlendiren Ames Rubber adlı işletme ile yüksek derecede güçlendiren International Paper adlı işletmenin örgütsel iyileştirme çabalarından elde edilen sonuçlar karşılaştırılmıştır. Yüksek düzeyde güçlendirme modelinin uygulandığı işletmede diğerlerine göre belirlenen amaçlara erişme düzeyi daha yüksek, erişme maliyeti

daha düşük ve erişme süresi daha kısa olmuştur (Aktaran: Karakoç ve Bıyıklılar, 2003; 2).

Bunların yanında, bazı örgütlerde personel güçlendirme anlayışının kullanılma derecelerinde farklılıklar bulunduğu da bir gerçektir. Bazıları, yüksek oranlarda kullanırken bazıları ise, daha düşük oranlarda kullanmaktadırlar. Tablo 1.4’de örgütün etkinliği için kullanılan bu anlayışın, derecelerine göre temel özellikleri görülmektedir (Aktaran Özgen ve Türk, 1997; 79).

Tablo 1.4 : Duruma Göre Personel Güçlendirmenin Kullanımı

Durum	Az Miktarda Personel Güçlendirme	Toplam Personel Güçlendirme
Temel Strateji	Düşük maliyet	Farklılaştırma, personele bağlı yaklaşım
Müşterilerle İlişki	Kısa dönemli	Uzun dönemli
Teknoloji	Basit, rutin	Karmaşık, rutin olmayan
Çevre	Durgun, tahmin edilebilir	Dinamik, tahmin edilemez
Personel Tipi	Kişisel, sosyal yeteneği ve gelişme ihtiyacı düşük	Kişisel, sosyal, yeteneği ve gelişme ihtiyacı yüksek

Kaynak: (Bowen, Lawler, 1992; 37’den aktaran Özgen ve Türk, 1997; 79).

I. 4. 3. Yönetici

Yönetici, yönetim sürecine aktif olarak katılan ve planlama, örgütleme, liderlik ve kontrolden oluşan yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişi olarak tanımlanabilmektedir (Doğan, 2001; 5). Yönetimi altındaki bireylere neyi, nasıl ve

kiminle yapacağını, yetki ve sorumluluklarının ne olacağını açık ve kesin olarak bildirir (Akat ve Üner, 1987; 15).

Yönetici örgüt içinde insanlar arasında, makinalar ve malzemeler, insanlarla makinalar arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını gözönünde bulundurmamak, faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır (Eren, 2001; 7). Personel güçlendirmenin en büyük göstergelerinden biri; işgören ile olan iletişimidir (Jackson, 1999b; 1).

Yönetim personel güçlendirmenin uygulanabileceği çevreyi yaratma yükümlülüğüne sahip iken, işgörenler de fırsatı kabullenme ve personel güçlendirmeye açık olduklarını gösterme sorumluluğuna sahiptirler (Jackson, 1999b; 2).

Güçlendirilmiş bir örgütte yöneticilerin, geleneksel bir hiyerarşide kontrol edilen personelden daha fazla sayıda personeli kontrol ettiği ve astlarına önemli ölçüde karar verme yetkisi devrettiği ifade edilmektedir. Yöneticiler, koç gibi hareket etmekte ve işgörenlerin problemleri çözmesine yardımcı olmaktadır. Sorumluluk devrederek astlarını güçlendiren üstler, onların liderlerinden hoşnut olmalarına ve üstlerini adil görmelerine yardımcı olmaktadır (Güven, 2001; 119).

Çalışanlarını inisiyatif kullanmaya teşvik eden veya onlara yüksek seviyeli görevler veren yöneticiler, çalışanları arasında rekabeti oluşturanlardan daha fazla başarı sağlamaktadırlar. Bunlar genelde destekleyici yönetici olarak bilinmektedirler. Destekleyici bir yöneticinin özellikleri şunlardır (Darling, 1996; 477):

- Olumlu geribildirim yapar,
- Personelin, işinin dışında da bir hayatı olduğunu kabul eder,
- Personel ile iki yönlü bir iletişim içerisinde olur,
- Personele yol gösterir,

- Personele saygı duyar,
- Personeli güçlendirir.

I. 4. 3. 1. Yöneticilerin Güçlendirmedeki Rollerini

Personel güçlendirmede yöneticinin karşısına çıkan en önemli sorun, çalışanlarını nasıl güçlendireceğidir. Personel güçlendirme, yönetimin çalışanların katılımını, örgütsel etkinlik ve verimliliği iyileştirmeyi, müşteri odaklılık ve takım çalışmasının vurgulanmasını, örgütsel öğrenme ve sürekli eğitimi, işletmenin başarı hikayelerini ve bundan çıkarılacak dersleri aktararak paylaşmayı, kişinin içindeki güçlü yetenekleri açığa çıkarmayı teşvik etmesi ve bu alanlarda çalışanı cesaretlendirmesidir.

Yöneticilerin işgörenleri güçlendirmede ve onların içindeki gizli potansiyeli açığa çıkarmada yapabileceği bazı faaliyetler söz konusudur. Tablo 1.4’de, yöneticilerin işgörenlerini nasıl güçlendireceğine ilişkin bir takım faaliyetlere yer verilmiştir. Tablo 1.4’den de anlaşılacağı gibi, dört farklı personel güçlendirme ölçütü söz konusudur. Yönetimin, çalışanların motivasyonunu arttırmasında bu dört ölçüt yardımcı olmaktadır. Bu dört ölçütü aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Doğan, 2003a; 46-47):

- **Etkileme:** İşgörenlerin örgüt içindeki önemli sonuçları etkileyebilme gücüdür. Eğer bir işgören, yaptığı işin fark yarattığına inanıyor ve işin amacını gerçekleştirdiğini düşünüyorsa etkileme gerçekleşecektir (Doğan, 2003a, 47). Çalışan kendi aldığı karar ve yaptığı hareketlerin sisteme veya amaca ulaşmada geliştirici bir unsur olduğuna inanıyorsa, kendisini güçlendirilmiş hisseder (Thomas ve Velthouse, 1990; 670).
- **Yeterlilik:** Çalışanın işi başarmak için gerekli özelliklere, yetkinliklere sahip olmasıdır (Erdil, Keskin, Akgün, 2003; 839). Becerilerine güven duymayan çalışanlar kendilerini yetersiz hissedeceklerdir (Thomas ve

Velthouse, 1990; 671). Kendi kendine yeterliliği, kabiliyetin ölçülmesi gibi ölçmenin zor olacağı açıktır. Kendi kendine yeterlilik, kişinin geçmiş performansı ve gelecekle ilgili beklentilerini de kapsayan motivasyonla ilgili bir kavramdır. Bu nedenle bu yeterliliğin kazanılması ve pekiştirilmesi güç bir süreçtir (Mitchell, 1994; 506).

- **İşin anlamlı olması:** İşgörenin inanç, değer, davranışları ile işinin gerekleri arasında bir uyumun olmasıdır. Eğer işgören yaptığı işin değerli ve anlamlı olduğuna inanıyorsa, ne yaptığını önemsiyorsa, işini gerçekleştirecektir (Doğan, 2003a, 47). Diğer bir deyişle çalışanların kalpleri işlerinde değilse, güçlendirmeyi de hissetmeyeceklerdir (Thomas ve Velthouse, 1990; 670). Bu da, güçlendirmeyle işe bağlılık arasında önemli bir ilişkinin olduğunun en önemli göstergesidir.

- **Tercih ya da seçme hakkı:** Kişinin kendi geleceğini belirleyebilmesi ve hür iradesini ortaya koyabilmesidir. Başka bir deyişle bir kişinin işi üzerinde kontrol gücüne sahip olmasıdır. Eğer çalışanlar görevlerini belirli kurallar ve hiyerarşi düzenine bağlı olarak yaptıklarına inanıyorlarsa güçlendirmeyi hissetmeyeceklerdir (Thomas ve Velthouse, 1990; 670). Bu açıklama güçlendirmenin, dışardan kontrolün egemen olduğu işletmelerde gerçekleştirilmesinin zor olacağını göstermektedir.

Bu ölçütler iş motivasyonu için gerekli unsurlardır ve iş tasarımı yaklaşımlarında da kullanılmaktadır (Erdil vd., 2003; 239).

Tablo 1.5 : Çalışanları Güçlendirmede Yapılacak Bazı Faaliyetler

Faaliyetler	Personel Güçlendirme Ölçütleri			
	Etkileme	Yeterlilik	Anlamlılık	Seçme Hakkı
Yetki Devri				X
Katılımcı Karar Verme				X
Kendi Kendini Yönetmeyi Cesaretlendirme		X		X
İş Zenginleştirme	X		X	X
Kendi Kendini Yönetebilen Takımlar	X		X	X
Doğal Bir Geri Bildirim Gerektiren Görevler Oluşturma	X			
Aşağıdan Yukarıya Performans Değerleme			X	
Resmiyetin Azaltılması				X
Çalışanı Destekleyici Bir Kültür Oluşturulması	X		X	X
Amaç Geliştirmeyi Cesaretlendirme	X			
Çalışanları Eğitmek ve Yetiştirmek		X		

Kaynak: (Robbins, 1993; 683),

Yönetici, işgörenin işle ilgili kararları kendisinin vermesini, yöntemlerini kendisinin seçip işi etkilemesini sağlayarak, onun kendi işini kontrol etmesine imkan tanımaktadır. İşgörenler, örgüt için katma değer yaratan aşağıdan yukarıya doğru bir performans değerlendirmesi yapıldığının farkına varmayı istemektedirler. Yönetici, personel güçlendirmeyi destekleyici bir kültür yarattırsa; işgörenler, işlerini daha anlamlı bulabilecek ve işi yaparken yeni yöntemler de geliştirebilirler.

Yöneticilerin personel güçlendirmede en çok kullandıkları yöntemlerden biri, “yetki devri” veya başka bir ifadeyle “yetki göçerimi” dir. Yetki devri yoluyla personeli güçlendirmede öncelikle bu yetki devrinin nasıl yapılacağına bilinmesine gerek vardır. Bu hazırlıkta Nelson tarafından önerilen 3 adım, yöneticilere yardımcı olmaktadır (Aktaran: Doğan, 2003a; 49-50):

1. Adım: Yetki Devrini Planlamak: Yöneticinin bir işi yapmak için zamanı olsa bile, özellikle tekrarlanan görevler söz konusu ise; bu işi devretmelidir. Yönetici yeni bir görevi tek kişiye devretmeli, eğer görev çok ağırsa; onu, yine tek kişi sorumlu olacak şekilde bölmelidir. Yönetici o iş için en doğru işgöreni seçmelidir. Ayrıca; işgörenlerin yeteneklerini, ilgilerini bilmeli ve onların son zamanlarda nasıl motive olduklarını veya iş yükü altında sıkılıp sıkılmadıklarını saptamalıdır.

Yetki devri, devredenin yetkiden vazgeçmesi ya da tamamını sürekli olarak başkalarına bırakması anlamına gelmez. Yetki devrinde yönetici kendi yetkisinin bir bölümünü daha alt yönetim kademelerine ya da astlara vermekte, temel yetkileri yine üzerinde toplamaktadır. Yetki devredilmedikçe diğer yönetim kademeleri, dolayısıyla astlar da olmayacak ve sonuçta örgüt ortaya çıkmayacaktır (Doğan, 1998; 216).

2. Adım: Yetki Devri: Yetkilendirme işlemi, işgörenlerle yöneticiler arasında karşılıklı bir anlaşmadır. Bu anlaşmada tarafların yanlış anlamalardan kaçınmalarında açık iletişim gereklidir. Yönetici, yetki devrederken, işgörelere görevin içeriği konusunda bilgi vermelidir. Bunun yanı sıra, her zaman işin sonuçlarına odaklanmalı, sonuçlara ulaştıracak yöntemlere fazla yoğunlaşmamalıdır. Önemli olan işin en iyi şekilde ve o işi en iyi bilen kişi tarafından yapılmasıdır. Görevi alan kişi, sorumluluğu da aldığından emin olmalıdır.

3. Adım: Yetki Devrini İzlemek: Yönetici, genellikle çok zaman alan bir gözlemi istemeyecektir. Fakat en azından kendi kendine görevin zamanında ve iyi bir şekilde tamamlanıp tamamlanmadığını sormalıdır. Eğer sonuçlar istediği gibiyse; işgöreleri ödüllendirmelidir. Bununla birlikte yöneticinin aynı derecede önem vermesi gereken bir diğer husus da düşük performansın nedenlerini araştırmaktır. Ancak bunu yaparken, işgöreleri ile ilgili yapıcı eleştirilerde bulunmayı da unutmamalıdır.

I. 4. 3. 2. Yöneticilerin Güçlendirmeye Direnç Nedenleri

Yöneticiler, işgörenlerin güçlendirilmelerine bir çok nedenden dolayı direnç gösterebilirler. Direnç nedenlerini aşağıdaki şekilde kısaca açıklamak mümkündür.

- İşgörenlerin neden güçlendirilmediğinin ilk nedeni, yöneticilerin işgörenleri yetersiz olarak görmeleridir. Bu sebeple yöneticiler, yetki devretme konusunda çalışanlarına karşı önyargılı bir şekilde hareket etmekte, sık sık verdiği emirlerin yerine getirilip getirilmediğini takip etmektedir (Wells, 1993; 54).
- Bir çok yönetici işgörenlerin izin almaksızın süreci değiştirebilme yetkisine sahip olmaları gerektiği hakkında yeterli bilgiye sahip değildir (Johnson, 1993; 192).
- Yöneticilerin tüm yetkileri kendilerinde toplamak istemeleri bir diğer nedendir. Örgütlerde bazı üst yöneticiler, ara kademe yöneticilerini bir tarafa bırakarak, tüm yetkileri kendi ellerinde toplamak istemektedirler. Bu durum, örgüt içindeki üst ve alt kademeler arasındaki karşılıklı güven eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Porter vd., 1975; 497).
- Yöneticilerin astlarının kendilerini geçeceklerine dair korku duymaları. Bu tür yöneticiler genelde, örgütsel gücün tek hakimi veya yeri doldurulamayan kişi olarak kalma eğiliminde olan yöneticilerdir (Pfeffer, 1992; 179).
- Astların eğitimindeki yetersizlik de önemli nedenlerden birisidir.
- Özgüveni olmayan yöneticiler işgörenleri güçlendiremezler.. Bu nedenle bir kişi kendisine güveniyorsa diğer kişilere de güvenecektir (Johnson, 1993; 192).
- Yöneticiler örgütte vazgeçilmez olarak görülmektedirler. Onlar olmaksızın başarının olamayacağı düşüncesi hakimdir.

I. 4. 3. 3. Yöneticilerin Güçlendirmeye Olumlu Yaklaşımları İçin Öneriler

Aşağıda, yöneticilerin işletmede personel güçlendirmeye liderlik etmedeki şartları sağlamada daha olumlu düşüncelerine yardımcı olabilecek önerilere yer verilmiştir; bunlar (Doğan, 2003a; 72-76):

- Her işletmenin, işgörenlerini güçlendirmede üstten alta doğru denetim mekanizması ve programları olduğu hatırlanmalıdır. Tutarsızlıkların kaçınılmaz ancak kolayca yöneltir olduğu da kaydedilmelidir.
- Açık bir şekilde aykırılıklara, çelişmelere neden olabilecek programlar yüklenilmemelidir.
- Personel güçlendirmenin de bir takım sınırlamaları ya da kısıtlamaları olduğu ne kadar yaratıcı olunabileceği ve neyin başarılmak istendiği bilinmelidir. Personel güçlendirmenin her derde deva olmadığı da sürekli hatırlanmalıdır. Ancak, personel güçlendirmenin gereksiz olduğu kanısı da uyandırılmamalıdır. Yöneticiler, değişimi kimlerin gerçekleştireceğini ve istenen değişikliğin olası sınırları ya da kısıtlarına da açıklık getirmelidir.
- Yöneticiler moral, tatmin ve bağlılık gibi faktörleri insan ilişkileri politikaları içinde tasarlamalıdır. Fakat bunlar, çalışanlar için esas veya değişmez kriterler olarak gösterilmemelidir. Esas amaç, performansın artırılması olmalıdır.
- Yönetici, personel güçlendirmenin karşısındaki engelleri ortadan kaldırması gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Bu engellerden bazıları şunlardır; sistemin personel güçlendirmeyi gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği konusundaki şüpheler, personel güçlendirmenin aşırı hevesle üzerine düşülen geçici bir alışkanlık, dedikodu olduğu şüphesi, işgörenlerin üstlenilecek yeni rolden mutluluk duymaması gibi...

- Yönetici iletişim kanallarını açık tutması gerektiğini bilmelidir. Güçlendirilmiş bir lider olarak sadece iyi bir iletişime ihtiyaç duymak yetmez. Tüm işgörenlerle ve işgörenlerin de kendi aralarında iletişimi kolaylaştırmak gerekmektedir.
- Yöneticiler, yeteneklerini ve bilgilerini paylaşıp; yapıcı eleştiri ve önerilerde bulunabilir.
- Planlama projelerinde ve kişisel teşebbüslerinde sürekli başkaları ile çalışabilir ve bunun önemini ön plana çıkarabilirler.
- Diğer kişilerin fikir ve önerilerini duymak, onların bilgilerinden yararlanmak için onlarla ağ (network) kurabilirler.
- Haberler, fikirler, öneriler ve bilgiye yönelik herkesle temas halinde bulunabilir, bireyler ve gruplar arasındaki zıtlıklar azaltılabilir ve bu yönde çaba sarf edilebilirler.
- Yönetici, yaratıcılığı ve riskleri göze almayı sürekli teşvik etmesi gerektiğini bilmelidir. Güçlendirilmiş işgörenler, bireysel ve mesleki riskleri göze almaya isteklidirler.
- Yöneticiler, işgörenin yaptığı işten hoşlandığı ve işletmeye katkı sağladığını fark ettiği bir örgüt iklimi yaratacaktır.
- Yöneticiler astlarının başarılı olmasına yardımcı olmalı, hoşgörülü, sempatik ve cesaretlendirici bir tavır sergilemelidirler.
- Yöneticiler, bireysel ve mesleki gelişmeyi de cesaretlendirmelidirler. Bireysel ve mesleki gelişim personel güçlendirmede son derece önemlidir. Bu nedenle, yöneticinin bilgi ve yeteneğinin ve bunu arttırmanın güç olduğunu bilmesi gerekmektedir.

- Yönetici, işgörenlerin bağlılık düzeyleri hakkındaki seçimlerine yardımcı olmalıdır. Yöneticilerin işletmede bu konuda yapabilecekleri ilk yararlı iş, insanların etkinlikleri konusunda aldatıldıklarını bilmek istemeyeceklerini düşünüp, önceliği işgörenlerin içsel bağlılığına vermektir.
- Yöneticilerin iş çevresini görevin başarılmasındaki ödülleri içsel olarak verme yönünde değiştirmesini veya işgörenleri örgüte olan katkılarının önemini ve değerini anlamalarına yardım eden bir mentor olmaları gerektiğini fark etmelidirler.

I. 5. Personel Güçlendirme Unsurları

Bir işletmede personel güçlendirme anlayışının yerleştirilebilmesi ve takımların güçlendirilmesinde bir takım temel unsurlar söz konusudur (Doğan, 2003a; 23). Bunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

I. 5. 1. Katılım ve Karar Verme

Karar, yönetim merciinin yapılmasını veya yapılmamasını istediği işler veya eylemlerdir. Kararlar yönetim yetkilerinin kullanılmasını, yükümlülük ve sorumlulukların yerine getirilmesini ifade eder (Kütevin, Kütevin, 1996; 202).

Karar verme işlevinde asıl olan; verilecek kararın rasyonel olmasıdır. Bu nedenle, iyi karar ya da kötü karar deyimlerinden söz edilmesi kesinlikle yanlıştır. Çünkü, verilen kararlar geleceğe yöneliktir. Gelecek ise, bir bakıma belirsizliğin aynasıdır.

Karar verme işlevinin yerine getirilmesinde izlenen bilimsel yöntem ve teknikler ve bunun sonunda seçilen etken davranış biçimi, yani rasyonel karar; önceden, geleceğin belirsizlik ortamından belirlilik ortamına doğru yaklaşılmasını sağlar. Belirlilik ortamına ne oranda yaklaşmış ise, o oranda amaçların

gerçekleşmesi sağlanmış olur. Sorun açıktır; gelecek, geçmişin benzeri olarak ortaya çıkmamaktadır. Eğer, gelecek geçmişin yinelenmesi biçiminde gerçekleşmiş olsa idi, o zaman karar verme konusunun önemi bu denli büyük boyutlara varmayacak, sıradan ve tek düze bir işlev niteliğinde olacaktı (Demir, Bircan ve Tütek, 1985; 2).

Personel güçlendirme, takım üyelerinin bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir.

Personel güçlendirme anlayışı, çalışanların günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların büyük bir kısmının işletmenin performansını ve kalitesini artırma konusunda kişisel sorumluluk almak istediklerini göstermektedir. Çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır. Güçlendirilmiş bir işletmede çalışanlar, görevlerini kendileri tanımladıkları gibi; bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler (Doğan, 2003a; 23-25).

I. 5. 2. Yenilik

Peter Drucker yenilikçiliği, “kaynaklara yeni zenginlik yaratma kapasitesi kazandırma eylemi” olarak tanımlar. Drucker o kendisine özgü uzlaşmaz berraklığıyla, yenilikçiliğin değişim yönetimi değil, bir şirketin yararlanabileceği değişikliklerin hangileri olduğunu bulmaya yönelik amaçlı bir arayış olduğunu söyler (Kardam, 2002; 23).

Personel güçlendirme anlayışı, yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir. Çünkü, çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler. Örneğin; tüketim malı üreten bir firmada güçlendirilmiş yetkilerini kullanan iki mühendis, yeni bir ev aletini, dizayn edip test etmiş ancak, 25.000 dolar masraf edilmesine rağmen başarısız olmuşlardır. Buna rağmen yöneticileri onları

desteklemişler ve bir sonraki denemede başarılı olacaklarını umduklarını belirtmişlerdir. Yönetimin bu yaklaşımı onların cesaretlenmelerini sağlamış ve gelecekte piyasa için yeni fikirler üretmeleri için teşvik edici olmuştur (Özgen ve Türk, 1997; 80).

Tamamen yeni şeyler yaratmak, farklı örgütsel düzenlemeler ve düşünce sistemlerini zorunlu kılmaktadır. Günümüzde, piyasada sadece çok derin bir teknik yeteneğe sahip olmanın yetmediği, aynı zamanda bunu yeni düşünce ufuklarıyla birleştirerek hızla ve sürekli yeni ürün ve hizmetler yaratmak gerekmektedir. Devamlılığın yenilik yapmaya ve çevre şartlarına uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında sınırları çok katı şekilde çizilmemiş daha esnek yapıda örgütler tasarlamak gerekliliği açıktır (Demir, 1999; 88).

I. 5. 3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Çalışanlar gerekli bilgi verilirse, onların güçlendirilmiş yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilmiş olmaktadır. Böyle bir anlayışa sahip olan işletmede, kendi kendini yöneten çalışma gruplarına verimliliklerini artırma ve işlerini yapmada ihtiyaç duydukları her bilgi verilmektedir. Bunun sonucu olarak, çalışma grubu, bilgiye ulaşılabilirlikte ihtiyaç duyulan bilginin sağlanması yaklaşımının olduğu yapı ve hiyerarşik kuralların altında çalışarak daha etkili olarak faaliyetlerini yerine getirmekte ve kontrol edebilmektedirler. Yönetim tam olarak işgörenlerine bilgiyi aktarırsa, onlar daha fazla sorumluluk alacaklar, bu güven ortamı onları ileriye götürecektir ve yeni fikirler üretmeleri konusunda onları yönlendirecektir (Özgen ve Türk, 1997; 80).

Hiyerarşik örgüt yapılarında; bilgi, üst kademelerin kontrolünde olup, alt kademelere kadar ulaşması, üst kademelerin iznine bağlıdır. Bugünün rekabet ortamında; müşteri istek ve beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği, bilginin her kademedeki kolayca ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir.

Bilgi, üst yönetimin kontrolündeki bir güç aracı olmaktan çıkarılarak, paylaşılan bir değer olarak görülmelidir (Erdoğan, 1997; 423).

Klasik örgüt yapılarında bilginin stratejik olarak değil, sadece bürokratik yapının daha iyi işlemesi için standartlaştırılarak kullanım alanı bulduğu, post-bürokratik örgüt yapılarının ise bilgi temelinde şekillenerek, katma değer yaratıcı faaliyetlerini artırdığı gözlenmektedir (Kurt, 2002; 5).

Günümüz toplumlarının vazgeçilmez gerçeği insanın önemi ve değerinin giderek arttığı, bilginin ise temel güç ve ana sermaye haline dönüştüğüdür (Fındıkçı, 1999; 243). Bilgi ve iletişim; personel güçlendirmeye hayat veren, onun yaşaması için gerekli olan unsurlardır. Bilginin olmaması veya yetersiz kalması durumunda çalışanlar, faaliyetlerinin sonuçlarını ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. Yöneticiler ve çalışanlar, personel güçlendirmenin iyi ve geçerli bir fikir olduğunu düşünseler de, bu fikir, üst yönetimin işletme için kritik öneme sahip olan bilgileri çalışanları ile paylaşmayı istemediği sürece başarılı olamayacaktır (Doğan, 2003a; 25-26).

I. 5. 4. Sorumluluk

Personel güçlendirmede üzerinde durulan temel unsurlardan bir diğeri de, yetkinin diğeri yüzü olarak adlandırılabilir sorumluluktur. Eğer yönetici personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir (Doğan, 2003a; 27). Sorumluluklar ne kadar özele indirgenirse, görevin istenilen şekilde tamamlanma ihtimali de o kadar fazla olacaktır (Nelson, 1999; 83).

Çalışanlar örgüte karlılık sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa dönemde değerlendirmek değildir. Bunun yerine amaç, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmalarını ve

yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır. Çalışanlar sahip oldukları sorumlulukların bilincinde olduğu sürece, yönetim onları güçlendirmeye devam etmektedir (Özgen ve Türk, 1997; 80).

Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hisseder ve yaptıkları işlerin sonuçlarının kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. (www.kariyer.com, 2004; 1).

Günümüzde giderek daha çok yönetici, çalışanlarından, daha fazla sorumluluk almalarını istemektedir. Bu, bürokratik örgütlerden, girişimci çalışanları cesaretlendiren ve destekleyen örgütlere doğru bir değişimdir. Girişimci çalışanlar olumlu anlamda politiktirler, güçlendirilmiş çalışanlar sözüyle anlatılmak istenen budur (Akın ve Diker, 1998; 166). Çalışanlar, işletmeye karlılık sağlayacağına inanılan konularda güçlendirilmekte, sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı; onları cezalandırmak ya da kısa dönemde değerlendirmek değildir. Bunun yerine amaç; birbirlerine karşı sorumlu davranmaları, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmaları ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır (Doğan, 2003a; 27).

I. 5. 5. Ortak Hedeflere Yönelme

Personel güçlendirmede, çalışanlar ortak hedeflere yöneltilir. Güçlendirilen takımlar, hedefler doğrultusunda hareket ederek onların gerçekleştirilmesine önemli ölçüde etki ederler. Bununla birlikte, güçlendirilmiş takımlar; bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidirler. Takımları bu öğelerle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek işletmede kaos yaratacaktır (Doğan, 2003a; 228).

I. 5. 6. Çalışanları Toplum Önünde Övme

İşgörenleri toplum önünde övme ve yüceltme de personel güçlendirmeyi hızlandırıcı ve uygulamayı kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır. Başkaları tarafından fark edilip tanındıkça; işgörenin motivasyonu ve kendine güveni artmaktadır. Bir kişinin motive edilmesinin en iyi yolu, onu başkalarına tanıtmak, onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri de, işgörenleri meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından dolayı övmektir (Doğan, 2003a; 28).

I. 5. 7. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama

Karşılıklı güven personel güçlendirmede çok önemli bir öğedir. Güvenin başlıca ögesi etkin iletişimdir. Örneğin, işletme ile ilgili önemli bilgilerin yönetici tarafından astlarından gizlenmesi, kaynakların tutarsız olarak dağıtılması ve çalışanların yönetim tarafından destek görmemeleri güveni zedelemektedir. Güven olmaksızın, insanlar sıkı bir kontrolden yoksun olarak, bir arada çalışmak istemezler. Bu sebeple yönetici, önemli görev ve yetkileri çalışanlarına devrederek, onlara karşı duyduğu güveni kanıtlamalıdır. Özellikle ön hizmet çalışanları gibi müşteriyle birebir ilişki içinde olan ve bireysel karar ve davranışları daha göz önünde olan işgörenler için güvenin önemi daha da büyüktür (Doğan, 2003a; 28-29).

I. 5. 8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Personel güçlendirmeyi uygulayabilmek için çalışanların yeterli ve yetenekli olmaları gerekmektedir. Yeterlilik iş ya da görevle ilgili özel bilgilerin geliştirilmesinin çok ötesindedir. İşle ilgili işlevsel yeteneklerin yanında, bireyin örgüt veya takıma katkı sağlayacak bireysel özelliklere sahip olmasını ve dahası irade konularını da ifade etmektedir.

Güçlendirilmiş takım ve takım üyeleri, takım çalışmasının içerdiği tüm görevleri yerine getirebilmeli, müşterileri ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve sorumluluğunu üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidirler. Bunların hepsini gerçekleştirme, takım oluşturan bireylerin doğası ve sağlam bir iradenin yanı sıra çok miktarda yetenek gerektirmektedir. Yeni düşüncelere açık olma, başkalarının ihtiyaçlarını dinlemeye, yeni fikirlere açık olmaya ve sürekli öğrenmeye istekli olmayı beraberinde getirmektedir (Doğan, 2003a; 30-31).

I. 5. 9. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, çalışanlara işlerini yapabilmeleri için gerekli olan bilgi ve beceriyi vermeyi içerir. Ayrıca eğitim, verilen iş için gerekli bilgi ve becerinin aktarılmasına dayanır. “Geliştirme” ise daha çok, çalışanları gelecekteki görevlere veya yeni deneyimlere hazırlamaya yöneliktir (Hançer, 2004; 79). Günümüzde işgörenlerin el ve kol güçlerini değil, bilgi ve becerilerini kullanmaya daha fazla ihtiyaçları olması eğitimin önemini arttırmaktadır. Özellikle rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, teknolojik gelişmelere paralel olarak işgücünün nitelik sorununun çözümü önemini korumaktadır (İşgücü Piyasası, 2001; 37).

Personel güçlendirmede gücün yayılmasının anlamı, insanların öncelikle bu yeni tanıma ilişkin eğitilmesidir (Doğan, 2003a; 31-32). Personel güçlendirme muğlak bir şekilde eğitimle bağlantılıdır. Eğitim personel güçlendirmenin çok önemli bir parçasıdır (Lincoln vd., 2002; 277). Personel güçlendirmede eğitimin bir şeylere çare bulmaktan çok daha fazla anlamı vardır; o insanları işbirliği ve yüksek performans düzeylerine ulaşmaya hazırlamaktır. Güçlendirilmiş işgörenler yaptıkları işin sahibi olduklarına ve sürekli gelişme göstermeleri gerektiğine inanırlar. Böylece, personel güçlendirme işverenlerin işgörenlerinin performans kalitesini, işleri hakkında karar verme, yeni fikirleri uygulama veya şimdiki işlerini yapma yollarını değiştirip iyileştirme yolu ile değerlendirmelerini sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme ile desteklenen takım çalışmaları, işgörenlerin problem çözme etkinliğini

atırmakta, kişiler birey ve işgörenler olarak kendilerini değerli hissetmektedirler (Doğan, 2003a; 32-33).

I. 5. 10. Açık İletişim Ortamı

İletişim en az iki kişi arasında sözel ya da sözel olmayan iletilerin sunulması ve alınması sürecidir. İletişimde maksat bir anlamı karşıdaki kişiye aktarmaktır. Anlamı aktarmaya çalışan taraf anlamı sözcüklerle ya da fizyolojisiyle karşı tarafa iletmeye çalışır. Sözcüklere ya da fizyolojiye yüklenen anlamın karşı tarafa aktarılmasında ileti karşı tarafın algısı, filitreleme ve engellerden geçerek karşı tarafı etkiler (Karip, 2000; 77).

Bilgi güçtür. Bilgi olmaksızın çalışanlar istenilen düzeylere ulaşamayacaklardır. Bu sebeple yönetici; işgörenlerinin işletme hedef, amaç, plan ve yönetimlerini bildiğinden emin olmalıdır. Söz konusu amaç, plan v.b. konularda meydana gelen değişiklikler; işgörenlerle zamanında paylaşılmalıdır. Yönetici, periyodik toplantılarla, işletme çalışanlarının her türlü değişiklikten haberdar olduğundan emin olmalıdır. Personelin güçlendirilmesi, ancak bu süreci destekleyici bir iletişim ortamı oluşturmakla sağlanabilecektir (Doğan, 2003a; 33).

Başka bir deyişle, örgütlerin yaşayabilmesi, örgütlerin amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikasının oluşturulabilmesine bağlıdır. Öte yandan, etkin bir yönetim de iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kısaca denebilir ki, iletişim örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturur (Elma ve Demir, 2003; 135).

I. 5. 11. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma

Alınan kararın temelinde yatan beklentilerin gerçek hayatta gerçekleşip gerçekleşmediğinin sürekli test edilmesini sağlamak için o kararda enformasyon gözetimi ve raporlaması da yer almalıdır. Kararlar insanlar tarafından alınır. İnsanlar yanılabilirler; en azından, yaptıkları işler uzun süre kalıcı olmaz. En iyi kararların

bile yanlış olma olasılığı yüksektir. En etkin karar bile sonuçta eskiyip işe yaramaz hale gelir. Bütün bunlar için elbette herhangi bir belgelendirmeye gerek yoktur. Her yönetici aldığı karara ilişkin gözetim ve raporlamanın -raporların, rakamların, incelemelerin- o kararda yer almasına her zaman özen gösterir (Kardam, 2001; 26).

Personel güçlendirmede, yönetici, çalışanların performansını ölçmek için standartlar geliştirmelidir. Performans üzerinde geribildirim yapmak, yöneticiye çalışanlarının iyi yaptıkları işlerini övme ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı verecektir. Bu şekilde bir geri bildirim, çalışanların motivasyonunu arttıracak ve çalışanlar eğer belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirirlerse, kendi kaderlerini kontrol edebileceklerini hissedeceklerdir (Doğan, 2003a; 23).

I. 5. 12. Çalışma Ortamında Esneklik

Örgütlerin yeni ve ileri teknoloji kullanımında etkinlik sağlamaları, ancak yapısal olarak esnek olmaları ile olasıdır (Öğüt ve Sevinç, 2003; 55).

Çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Bu da, çalışanların çalışma hayatı kalitesinin iyileştirilmesi, kararlarını kendileri verebilme yeteneklerinin artırılmasıdır. Böylece, güçlendirilmiş çalışanlar şunları yapabilme yeteneğine sahip olarak esnek bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir (Doğan, 2003a; 34):

- İşten kendine boş zaman yaratabilmek
- İşlerin günlük düzenini etkileyebilmek ve değiştirebilmek
- Kendi yaptığı işi değiştirebilmek
- Çalışma biriminden ayrılabilmek.

I. 5. 13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

Pek çok işletmede kaynaklara ulaşılabilirlik, üst yönetimde yer alan personel tarafından kontrol edilmektedir. Eğer personeli güçlendirme başarılı bir şekilde uygulandıysa, bu kontroller kalkacak ve kaynaklar güçlendirilmiş personelin kontrolüne geçecektir. Kaynaklar; parasal fonlar, personeli desteklemeye yönelik kaynaklar veya uzman kişiler olabilecektir (Doğan, 2003a; 35).

I. 5. 14. Takım Çalışması

Takım ya da iş grubu örgütün temel ünitesidir. Örgütün amaçlarını geliştirmek üzere proje takımlarına, iş gücü gruplarına ve komitelere artan bir güven ve ihtiyaç vardır (Balcı, 2000; 105).

Takım çalışması işletmelerin stratejileri doğrultusunda bütün süreçlerinin belli bir amaç içinde yürütülmesini öngörmektedir (Çoban, 2002; 31). Takımlar uyumlu çalışmalı, herkes tek tek ne yapacağını bilmeli, işletme içindeki yerinin gerektirdiği performansı göstermelidir. Bunu sağlayacak olan da, örgütü bir orkestra şefi gibi yönlendirecek olan yöneticidir (Akat ve Atılğan, 1992; 34).

Örgütsel etkililiğini yüksek düzeye çıkaran örgütler, işgörenlerin içten güdülenmelerine olanak sağlayarak, birbirine bağlanmış üyelerden oluşan takımlar kurarak çalışmaktadırlar (Cole, 1998; 65). Toplumlar gibi, örgüt toplumu da, küçük kümelerden oluşur örgüt bu kümelerin oluşturduğu bir ortaklıktır. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ortakların eşgüdüm içinde etkin çalışmasına bağlıdır (Scott, 1987; 102). Bunun yanı sıra örgütlerin sosyal sermayelerinin geliştirilmesi yaklaşımlarında da takım hâlinde çalışma becerileri, çalışanlarda bulunması gereken temel yeterlikler arasında sayılmaktadır (Elma, 2004; 1).

Takım çalışması, personel güçlendirmenin ve değişikliklere uyumun en önemli ögesidir (Doğan, 2003a; 35). Çünkü takım çalışmasının; işletme

problemlerini doğru bir şekilde teşhis etmek, bu problemlere doğru çözümler bulmak, çalışanları aktif olarak yönetime dahil etmek, bu şekilde de yenilik ve yaratıcılığı ortaya çıkarmak gibi önemli katkıları bulunmaktadır (Aktan, 2003; 192-193). Yöneticiler; personel güçlendirmede takımlar oluşturmalı, takımları kullanmalı ve bu takımların üyelerine örgütsel amaçları gerçekleştirmede sorumluluklar vermelidirler. Bunu yapmak, işletmeler için geleneksel yapılarını geniş fonksiyonel faaliyetlere uyum sağlama yönünde değiştirmeleri demektir (Doğan, 2003a; 35).

I. 6. Personel Güçlendirmede Etkinlik Stratejileri

Yöneticilerin yüksek düzeyde personel güçlendirmede izleyebileceği yollar şu şekilde sıralanmaktadır (Doğan, 2003a; 76-81):

I. 6. 1. Yöneticilerin Bilinçli Olması

Sistemantik bir personel güçlendirme sürecinin başarıya ulaşmasında üst düzey yöneticiler, “çalışanları güçlendirmek istiyor muyum?, çalışanların hem işletme hem de kendileri için artan bir yeterlilik düzeyine sahip olmasını istiyor muyum?, karmaşık durumların söz konusu olabileceğini biliyor muyum?, hatalar olacağını ve hataları affetmek gerekeceğini biliyor muyum?, işletme için daha iyi olsa da, sıkı kontrolün azalacağını biliyor muyum?” Bu sorulara iyi düşünülmüş ve doğru bir evet cevabı, çalışanların güçlendirilmesinin başarıya ulaşmasında bir başlangıç noktasıdır. Bu sorulara evet cevabı verilebiliyorsa, yeni bir konu gündeme gelir; o da maliyettir. Personel güçlendirme her konuda özgür olunması demek değildir.

Bütün işgörenlerin kalite standartları, hizmet ve iş etkinliğinin kendi sorumluluğu altında olan kısımları üzerinde gerçek bir etkiye sahip olduklarını hissettikleri bir örgütsel çevre oluşturulmalıdır (Stainer ve Stainer, 2000; 289). Yönetim personel güçlendirmenin uygulanabileceği çevreyi yaratma yükümlülüğüne

sahip iken, çalışanlar da fırsatı kabullenme ve personel güçlendirmeye açık olduklarını gösterme sorumluluğuna sahiptirler (Jackson, 1999; 2).

I. 6. 2. Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların Görülmesi

Bu yaklaşımın temel noktası; çalışanların da birer insan olduğu ve onların ihtiyaç, ilgi, yetenek ve diğer kişisel niteliklerinin farklı olduğudur. Yöneticiler ve amirler eğer çalışanlar arasında farklılıklar olduğunu bilirler ve kabul ederlerse, bu farklılıkların ortaya konmasına izin verirlerse, çalışanlarını daha etkin bir şekilde güçlendirebileceklerdir. Yöneticiler, herkesi aynı şekilde güçlendirmek yerine onların değerini bilecek ve gücü daha iyi bir şekilde dağıtabileceklerdir. Bunun da ötesinde, onlar, gücün önündeki yapay engelleri kaldıracaklar, gücün kullanılmasını kolaylaştıracaklardır. Bu durumda yönetim süreci güç kaynaklarını serbest bırakarak destekleyecek ve gücün elde edilmesindeki kaynakları ortaya koyacaktır.

I. 6. 3. Güç Paylaşımının Desteklenmesi

Personel güçlendirmede yöneticilerin güç paylaşımını desteklemeleri gerekmektedir. Motivasyon teorileri, gücü elinde bulunduran ve bunu paylaşmak isteyen yöneticiler için yapıcı olabilmektedir. Kişilerin herhangi bir davranışta bulunması, onların bekleyişleri ile elde ettikleri sonuçlara verdikleri değerlerin bir fonksiyonudur. İşletmenin güçlendirilmiş davranışları arttırması, yöneticilerin çalışanların beklentilerini etkilemelerine bağlıdır ki bu durum, personelin daha iyi sonuçlar elde edebileceğine inanmasını sağlamaktır.

Yöneticiler, çalışanların değerlerini değiştirerek gücün paylaşıldığı davranışları cesaretlendirebilirler. Gücü elinde bulunduranlar, karar verirken gücü ne kadar paylaşırlarsa, başkalarının davranışlarını da o kadar etkileyebileceklerdir. Bu nedenle, personel güçlendirme kararı veren yöneticiler, güç paylaşımının kendilerine fayda sağladığını bilebilecekler ve personel güçlendirme davranışları ile kazançları da artacaktır.

I. 6. 4. Sistem ile Faaliyetler Arasında Uygunluğun Sağlanması

Personel güçlendirmenin sistematik bir şekilde başarılması için, örgütsel sistemin tamamı ile istenen güçlendirilmiş faaliyetler arasında bir uygunluk olması gerekmektedir.

Güç kavramı, içeriği belirlenmeksizin anlamsız olacaktır. Güç, her zaman belirli bir durumda, belirli bir sonuca ulaşmada, bazı özel şartlar altında (insan kaynakları, süreç ve sistemler ağı içinde) sağlanacaktır. Personel güçlendirmenin iyi işlemleri için, yöneticilerin çalışanlarına güçlerini kullanma, hata yapma ve cesur davranmaları için izin vermeleri; ayrıca onları güçlendirirken, güçlerini etkileyen sistemleri de göz önünde bulundurmaları ve güçlendirme faaliyetleri ile bu sistemler arasında uygunluk sağlamaları sonunda mümkün olabilecektir.

I. 6. 5. Sonuçlara Odaklanması

Sonuçlara odaklanmak veya yoğunlaşmak, gücü harekete geçirmede önemli bir yoldur. İşletmeler amaçlarını belirlerken çok fazla düşünmeden hızlı hareket ederler. Bu amaçlar daha çok, gelir, kar, kazançlar, pazar payı, hata oranları ve verimlilik üzerinedir. Onlar, yalnızca istenen rakamlara ulaşılması ile ilgilenmekte, bu rakamların sonuçlarının ne olacağını tanımlamada daha az ustalık göstermektedirler. Oysa, sonuçların yorumlanması, rakamlardan daha önemlidir ve bu konudaki başarı, çalışanların gücüne ve hayal etme kapasitesine bağlıdır.

Sonuçlarla ilgili açık bilgilere ulaşmak, işletmenin gücünü etkileyecektir. En önemli etki, gücün akışı ve etrafındaki sınırların bilinmesidir. Ayrıca sonuçlar, çalışanlara, personel güçlendirmenin sınırları için de bir esas oluşturmaktadır, diğer bir deyişle, çalışanlar için gücün nerede bittiğine işaret etmektedir.

I. 7. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller ve Uygulamadaki Yaygın Olarak Yapılan Hatalar

Personel güçlendirmenin son zamanlardaki popülaritesine rağmen, onunla ilgili bazı uyarılar yapılmasına da ihtiyaç vardır. Personel güçlendirmenin tüm yararlarına rağmen, herhangi bir personel güçlendirme programında bazı engeller de söz konusudur. Bu engellerden bazıları uzun süre ortadan kaldırılamazken, bazılarının ortadan kaldırılması imkansızdır. Bazıları ise, işletmede yapılacak birtakım değişikliklerle kolayca ortadan kaldırılabilir (Doğan, 2003b, 15). Aşağıda personel güçlendirmenin önündeki engellere ve yaygın olarak yapılan hatalara değinilmiştir.

I. 7. 1. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller

Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu bilginin paylaşılmasıdır. Örgüt içinde olanları bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz, örgütün nereye ve neden gittiğinin farkında olmayan çalışanların güçlendirilmesi beklenemez. Güçlendirmenin başarılı olması için, güçlendirilmek istenen çalışanlara, kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim olanaklarının verilmesi ve uygun ortamın yaratılması gerekir. Çalışana kullanması gereken kaynaklar verilmeli, performans değerlendirme, geribildirim ve olumlu pekiştiricilerden yararlanılmalıdır.

Güçlendirme sürecinde aşılması gereken sorunların belki de en önemlisi, yöneticilerin kendi kendilerini eğitime ve değiştirme konusundaki kararsız ve bazen de olumsuz tutumlarıdır. Diğer bir sorun ise yöneticilerin komuta ve kontrol eden yaklaşımlarından uzaklaşıp koçluk yapan kişiler olmasıdır. Bu, belki kolay olmayacak bir rol değişimidir. Ancak denenmesi gerekecektir (Barutçugil, 2004; 402).

Güçlendirme sürecini engelleyen ve çalışanlara güçsüzlük duygusu veren bazı faktörler bulunmaktadır (Barutçugil, 2004; 402-403):

Örgütsel faktörler: Belirli örgütsel değişimler, transferler, riskli girişimler, aşırı rekabet baskıları, bürokratik ortamlar, düşük iletişim ve sınırlı ağ sistemleri, aşırı düzeyde merkezci yönetilen organizasyonel kaynaklar güçlendirme sürecini zorlaştırır.

Yönetici tarzı: Aşırı kontrole dayalı otoriter tarz, hatalar üzerine odaklanma şeklinde kendini gösteren olumsuz tutum, aşırı derecede süreçler veya sonuçlar üzerinde odaklanma şeklinde tutarsız davranışlar güçlendirmenin önündeki diğer engellerdir.

Ödüllendirme sistemleri: Düzensiz, subjektif değerlemelere açık ödüllendirmeler, rekabete ve yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü ve ödüllendirmenin olmaması da güçlendirmeyi engeller.

İş tasarımı: Güçlendirmenin önündeki diğer bir grup engel de uygun olmayan iş tasarımıdır. Rol belirsizliği, teknik destek ve eğitim eksikliği ve gerçekçi olmayan hedefler iş tasarımına bağlı sorunlardan bazılarıdır.

Güçlendirme sürecinin önündeki bir diğer önemli engel de bu konudaki kavram karışıklığı ve inanç eksikliğidir. Bunun nedeni de güçlendirmeye yönelik çeşitli eleştirilerdir. Güçlendirilmenin büyük ölçekli örgütlerde uygulanamayacağı ve yalnızca küçük ve orta ölçekli kuruluşlar için uygun ve başarılı olabileceği öne sürülmektedir. Bu görüş, güçlendirmenin güçlü liderlik anlayışı ile uyummadığını ve denetimin etkinliğini azaltacağını savunmaktadır.

Güçlendirme, çalışan özerkliğini sağlamada başarısız kaldığı gibi, çalışanların iş yüklerinin yoğunlaşmasına neden olması açısından da eleştirilmektedir. Güçlendirmeye getirilen bir başka eleştiri ise, 'orta düzey yöneticileri' yok etmeye

yönelik bir girişim olduğu iddiasıdır. Güçlendirme programı uygulayan örgütlerde orta düzey yöneticileri kendilerini adeta ‘nesli tükenen türler’ olarak algılamaktadırlar.

Özetle, güçlendirmeye yönelik eleştiriler hem teorik hem de pratik temellere dayandırılmakta ve bu bakımdan dikkate alınmaya değer bulunmaktadır. Uygulamaya yönelik eleştirilerin daha çok gönülsüz ve inançsız bir şekilde güçlendirme programlarını başlatan ve çalışanlarına çok sınırlı karar verme ve denetime katılma izni veren yönetimlere ilişkin oldukları görülmektedir.

Bu eleştirileri ve engelleri aşmak için yöneticilerin her şeyden önce diyalog yanlısı olmaları, bütün iletişim kanallarını açmaları, dinlemeye ve sorun çözmeye önem vermeleri gerekir. Anlamli işlerin yapıldığı, başarıların takdir edildiği, hataların düzeltildiği ve çalışanların büyük resmi görmelerinin sağlandığı organizasyonlarda güçlendirme çok daha kolay sağlanacaktır (Barutçugil, 2004; 403).

I. 7. 2. Personel Güçlendirme Uygulamasında Yaygın Olarak Yapılan Hatalar

Pek çok iyi yönetici, çalışanların doğal güçlerini ortaya koyma, kapasitelerini arttırma ve artan yeteneklerine göre sorumluluk alanlarını genişletmenin sezgisel yollarını bulmaktadır. Bu şekilde bir personel güçlendirme uygulamasının sistematik yollarını aramak çok zor görünebilir. Aşağıda üzerinde durulan hatalar, iyi niyetli yöneticilerin personel güçlendirme çabalarının başarısızlığa uğraması dışında, enerjilerinin bitip tükenmesine neden olan yolları göstermektedir (Doğan, 2003a; 85-94).

- a) **Personel güçlendirme uygulamasında çok hızlı hareket etmek:** Personel güçlendirme programları heyecanlı bir yönetim kurulu üyesinin, personeli güçlendirme fikrine adeta aşık olması nedeni ile, bir fitilin ateşlenmesi gibi çabucak yapılabilmekte, resmi emirler çalışanlara karar verme ve faaliyete

geçmede çok geniş haklar vermekte ve uzun süre kimse bu uygulamanın izinsiz, zorla yapılmasına engel olamamaktadır. Böylece kısa bir süre geçince aslında hiçbir şey değişmemiş olmaktadır.

- b) ***Parametreleri tanımlamamak:*** Blanchard, Carlos ve Randolph'a göre, çalışanların kendi kararlarını verirken belirli sınırları da olduğunu onlara göstermek gerekmektedir. Çalışanlar bir kez sınırları anladılar mı, faaliyetlerini yaparken bu sınırlar içinde özgür olacaklarını bilecekler ve görevleri yerine getirirken bu sınırlar içinde kendi yaratıcılıklarını kullanarak etkinliklerini arttırabileceklerdir. Açıkça ifade edilen bu sınırlar, çalışanlara üstlerinde bir otorite olduğunu da hatırlatacaktır.
- c) ***Dile getirilemeyen korkulardan uzaklaşmamak:*** Yöneticinin yapılan hataların bir öğrenme deneyimi sonunda olduğu ve herkesin böyle bir hata yapabileceğini çalışanlarına ifade etmesi gerekmektedir. İşletmede çalışanlar, fikirleri başkası tarafından alaya alınacak hissine kapılmamalıdır.
- d) ***Bilgilerin saklanması:*** Pek çok yönetici bilgiyi çalışanlarından bir sır gibi saklamaktadırlar. Oysa ki, kendilerine aktarılan bilgi ile güçlenen personel, işletmeyi ve işletmedeki rolünü daha iyi anlayacaktır. İşletmenin durumunu ve kar marjını anlayan bir kişi, kendisinin işletmenin gücünü arttırmadaki rolünü daha iyi görebilecektir.
- e) ***Yalnız hareket edenleri kendi haline terk etmek:*** Personel güçlendirmede yöneticilerin yapacağı önemli hatalardan biri de, bazı kişileri işletmede kendi haline bırakmaktır. Böyle davranan bir yönetici, bu tür kişilerin gizli kalmış potansiyellerini ve enerjilerini açığa çıkarıp, işletmenin gelişimine katkıda bulunacak şekilde de yönlendiremeyecektir.

- f) Yapılan faaliyetleri takip etmemek:** Personel güçlendirmede, çalışanların en etkin olabilecekleri çalışma tekniklerini belirlemelerine izin verilmelidir. Ancak yönetim, işyerindeki faaliyetleri gözlemeli ve çalışanlar işlerini nasıl yapacakları konusunda hataya düştüklerinde onların bu hatalarını düzeltmelerine de yardımcı olmalıdır. Pek çok yönetici, personel güçlendirmede bunun gerekmediği, çünkü her türlü yetkinin çalışana devredildiği inancındadır. Bu da, bu konuda düşülen önemli hatalardan biridir.
- g) Unutulan Geribildirim:** İşletmedeki her birey, her dakika işletmede ne olduğu hakkında bilgilendirilmeli ve çalışanlarla sürekli olarak geribildirim yapılmalıdır. Yöneticilerin uygulamada sıklıkla düştükleri hata, unuttukları geribildirimdir. Burada sözü edilmesi ve üzerinde durulması gereken dört konu vardır. Bunlar, çalışanlar tarafından ne kadar fikir üretildi?, Verimlilik nasıl yükseltildi?, Güvenlik kayıtları nasıl?, Müşteri şikayetlerinin oranı nedir?, İşte özellikle bu konuları içeren bilgiler görünür yerlere asılmalı ve açık formlarda olmalıdır.
- h) Gücün paylaşıldığı kişilerin ihtiyaçlarına kayıtsız kalmak:** Gerçekte, personel güçlendirme programlarının çoğu zaman başarısızlığa uğrama nedeni, onların çalışanlar arasındaki farklılıkları görmedeki yetersizliğidir. Yöneticiler çoğu zaman yetkiyi bunu almaya hazır olmayan kişilere devretmektedirler. Bazı çalışanlar da, ısrarla görev ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadırlar. Çünkü, bu görevi başarmak için gerekli yetenek onlarda yoktur. Personel güçlendirmeye karar veren yöneticiler şu iki yoldan birini seçmelidir: Yetki devrini çalışanların kategorilerine uygun olarak gerçekleştirmek veya çalışanların kendi kapasitelerini ortaya koymalarını desteklemek ve resmi gücünü her bir çalışanın durumuna uygun olarak dağıtmak.

i) Personel güçlendirme programlarını küçük parçalar halinde hayata geçirmek: Personel güçlendirme programları geniş kapsamlı olmalı ve bu programlar uygulanmadan önce her şey düşünülmelidir. Programın sadece bir yönünün alınıp uygulanmaya çalışılması işletmenin başarısızlığa uğramasına neden olacaktır. İşletme sistemi içinde çalışanlara ihtiyaç duyulan gücün bir ögesi verilirse, öteki verilmemektedir. İş zenginleştirilmekte, fakat kişinin alacağı ödüllerin miktarı arttırılmamaktadır. Bu da personel güçlendirme programlarının başarısızlığına zemin hazırlamaktadır.

j) Sorumluluk şeklinin değişmesini kabullenememek: Bazı durumlarda, işletmeler çalışanlarına ek güçler verirler. Ancak buna rağmen, asıl sorumluluk yöneticilerde olsun isterler. Yöneticiler sorumluluğu ellerinde tutarak, sözde çalışanlarına önerdikleri güvenliği sağlamak için, onların yaptığı etkinlikler ile üstlenecekleri riskten kurtarma yönünde adeta koruyucu kılıf uydurmaya çalışmaktadırlar. Böyle bir strateji çalışanlara rahatsızlık vermek ve kargaşa yaratmakla sonuçlanacaktır. Böyle bir koruyucu yaklaşım işletmede personel güçlendirmeyi zayıflatacaktır.

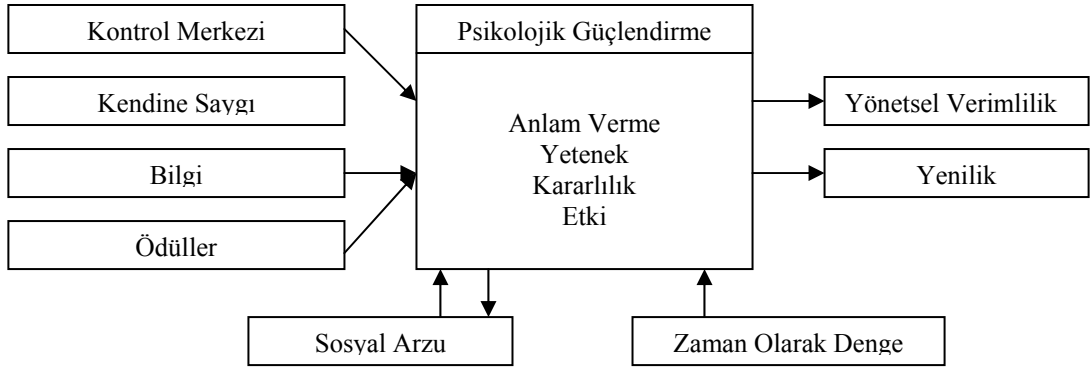
I. 8. Personel Güçlendirme Yaklaşımları

Genel olarak, personel güçlendirme kavramının örgütsel seviyede kullanımına yönelik, literatürde dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; psikoloji yaklaşımı, ilişkiler (davranışsal) yaklaşımı, dahil olma yaklaşımı ve ekonomi yaklaşımıdır. Aşağıda sözü edilen yaklaşımlar sırasıyla incelenmektedir.

I. 8. 1. Personel Güçlendirmeye Psikolojik Yaklaşım

Örgütsel düzeyde personel güçlendirme çalışmalarındaki bu ilk yaklaşım, çalışan bireyin yaptığı iş ile ilgili güçlendirilebilecek deneyim ve bilgileri üzerinde durmaktadır. Spreitzer'e göre psikolojik güçlendirme bir süreçtir. Bu süreçten de

anlaşılacağı üzere çalışanlar, bir sistem olarak; kontrol merkezi, kendine saygı, bilgi paylaşımı ve ödüller gibi motivasyonel unsurlardan gelen uyarılar neticesinde, anlam, yetenek, kararlılık ve etki duygularının da içinde bulunduğu bir işlem sürecinden sonra, yönetsel verimliliğe ve yenilikçiliğe ulaşmaktadır. Bu arada sosyal anlamda arzulanabilirlik ve rutin zaman, bu süreci etkileyen ve bu süreçten etkilenen değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Spreitzer, 1995; 1443).



Şekil 1.6 : Psikolojik Güçlendirme Süreci

Kaynak: (Spreitzer, 1995; 1445).

A. Psikolojik Personel Güçlendirme Süreci

Psikolojik Güçlendirme sürecinin başta gelen unsurları; kendine saygı, kontrol merkezi, bilgi ve ödüller gibi motivasyonel unsurlardır

a. Kendine Saygı

Genel olarak kendine saygı, kendine değer verme duygusu olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer, 1995; 1446). Kendilerine saygı duyan bireylerin, bu duygularını iş odaklı yeteneklerine doğru yönlendirmeleri mümkündür. Bu yönlendirmenin bir sonucu olarak bireyler, kendilerini, örgüt içerisinde katkı

sağlayan birer kaynak olarak görmekte ve yaptıkları katkı oranında örgüt yönetimi tarafından kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler. En sonunda ise, yaptıkları iş ve çalıştıkları bölümle ilgili aktif bir sorumluluğu üstlenme eğiliminde olmaktadır (Gist ve Mitchell, 1992; 184).

b. Kontrol Merkezi

Kontrol Merkezi, bireylerin dış etkilerden kurtularak , kendi hayatları hakkında karar verebileceklerine ilişkin inançlarının derecesini göstermektedir. Genel olarak hayatla ilgili kontrol merkezi olan bireyler, iş ve iş çevrelerini şekillendirmekte ve bunun sonucu olarak kendilerini güçlenmiş hissetmektedirler. Bu kişiler, örgütsel güçler tarafından dışarıdan kontrol edilen bir birey yerine, kendilerini, iş çevrelerini etkileyebilen birer unsur olarak görmektedirler. Bunun tersine, duygular, düşünceler vb. gibi iç güçler tarafından kontrol edilen kişilerin kendi davranışlarının baskın bir sistem tarafından kontrol edildiğini düşünmeleri de muhtemeldir (Spreitzer, 1995; 1447).

c. Bilgi

Bilgi, güçlendirmenin temel unsurlarından biridir. Bilgi güç'tür. Bu bilgiyi insanlara vermek de güç paylaşımıdır (Johnson ve Redmond, 1998; 7). Bilgi ve gücün alt kademelere iletimi zor ve zaman alıcı bir iş olmasına rağmen, güçlendirmenin tam anlamıyla yapılabilmesi için azami miktarda bilginin en uygun şekillerde birçok kademedeki insana ulaştırılması gerekmektedir. İnsanların kendilerine verilen görevleri tam anlamıyla yapmalarını sağlayan temalardan biri de bilgidir. Çünkü bilgi insanların hareket etme özgürlüğünü artırır (Blanchard, 1996; 3-4).

Bilginin iletimi çeşitli şekillerde olabilir. Bu kanallar, güçlendirilen yönetilen-yönetici, yönetilen-yönetilen, yönetici-yönetici şeklinde olabileceği gibi fonksiyonel bölümler arasında da olabilmektedir (Leitch ve Burke, 1995; 68).

İki tür bilgi, personel güçlendirme için önem taşımaktadır (Spreitzer, 1995; 1447):

- Örgütün misyonu ile ilgili bilgi,
- Performans hakkında bilgi.

Örgütün misyonu ile ilgili bilgi, güçlendirmenin önemli bir bileşenidir. Çünkü örgütün misyonu, anlam duygusu ve amaç yaratmaya yardımcı olurken, aynı zamanda kişilerin, örgütün amaçları ve misyonu ile tamamen uyumlu kararları alma ve onları etkileme yeteneklerini geliştirir.

Örgüt içinde çalışan bireylerin gelecekte yüksek derecede performans göstermeleri ve bunu devam ettirmeleri için örgütlerinin dış çevrede ne derece performans gösterdiğine ilişkin bilgilere ulaşmaya ihtiyaçları vardır. Performans bilgisi, çalışanın yetenek duygusunu geliştirmenin ve üyesi bulunduğu örgütün değerli bir parçası olduğuna dair inancının temelidir.

d. Ödüller

Ödüller, psikolojik güçlendirme süreci içerisinde güdüsel bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgütte ödüller, ödül sistemleri yardımıyla oluşturulur ve dağıtımı bu sistemler çerçevesinde yapılır (Bowen ve Lawler, 1992; 34). Personel güçlendirme faaliyetinde ödüllendirme sistemi personeli tanımalıdır.

Örgütlerde personele verilen ödüller, finansal ödüller ve finansal olmayan ödüller olarak sınıflandırılabilirdiği gibi performansa yönelik ödüller ve manevi ödüller olarak da sınıflandırılabilirler (Gibson vd., 1988; 197; Cherrington, 1994; 200). Bir yöneticinin denetimi altında, ücret artışı, yükseltme, önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller bulunmaktadır. Genel olarak bir yöneticinin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, yöneticinin ödüllendirme gücü o kadar fazladır (Can vd., 2001; 321).

Psikolojik güçlendirme sürecinin işlem unsurları ise anlam verme, yetenek, kararlılık ve etkidir.

e. Anlam Verme

Anlam verme, çalışan kişinin kendi idealleri ve standartları ile bağlantılı olarak, iş amaçlarına ve hedeflerine yönelik verdiği değerdir. Anlam verme, iş rolü, iş inançları, iş değerleri ve iş davranışları arasındaki uyumu içermektedir. Psikoanalitik olarak ise, anlam verme, çalışan bireyin işine karşı psikolojik enerjisini ifade etmektedir. Bu duygunun en alt seviyelerde olması, ayrımcılık duygusu ve ilgisizlik gibi sonuçlar doğurmaktadır. Diğer yandan bu duygunun en üst seviyelerde olması; sorumluluk, katılımcılık ve enerjinin işe odaklanması gibi sonuçlar doğurmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990; 672).

f. Yetenek

Yetenek kelimesi, bireyin işini yapmaya çalıştığı anda ne kadar performans gösterebileceğini ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990; 673). Yetenek veya diğer bir anlamı ile kişisel beceri, çalışan bir kişinin etkin bir şekilde faaliyette bulunabilmesi için yeteneğine olan inancını ifade etmektedir. Yetenek; örgüt inançları, şahsi hakimiyet ve performans beklentileri ile uyumludur.

Yeteneğin gelişmesinde dört faktör önem taşımaktadır. Bunlar; yasal yöneticilik, delege edilen tecrübe, sözlü ikna ve psikolojik uyarıcılardır. Bu bileşenler yeteneği etkilemelerine rağmen, bunların değerlendirmesini yapacak olan kişilerin kendileridir (Conger ve Kanungo, 1988; 478).

g. Kararlılık

Kararlılık, yeteneğin davranışlara hakim olduğu yerde, kişinin eylemlerini başlatma ve düzenleme duygusudur. Kararlılık, iş davranışlarının başlaması ve devam etmesindeki özerkliği ve süreci yansıtmaktadır (Spreitzer, 1995; 1443).

h. Etki

Etki; çalışan kişinin, işin stratejik, yönetsel veya eylemsel çıktılarını etkileyebilme derecesini ifade etmektedir. Etki, çalışan kişinin yaptığı iş ya da yerine getirdiği görev üzerindeki sorumluluğunun bir sonucudur (Spreitzer, 1995; 1443).

Yapılan diğer bir araştırmaya göre psikolojik güçlendirmede üç anahtar olgu çok önemli bir yer tutmaktadır. Bunlar; yorum, değerlendirme ve vizyon oluşturmaktır (Thomas ve Velthouse, 1990; 675-676).

- **Yorum:** Çalışanların başarı ve başarısızlık için gösterdikleri tesadüfi ifadelerin nedenlerini belirtmektedir. Yorumlama kabiliyeti doğuştan gelen bir özellik olmamakla birlikte, alışkanlık olarak geliştirilebilmektedir.
- **Değerlendirme:** Çalışan kişilerin başarıyı ve başarısızlığı değerlendirme standartlarını ifade etmektedir. Bu standartlar ise personelin kendine ve işine karşı olan inançlarından kaynaklanmaktadır. İşine olumlu yönde bir anlam veren personel, negatif yönde anlam verenlere göre başarıya daha fazla yakındır.
- **Vizyon:** Kişinin veya örgütün gelecekte olmayı istediği tip olarak tanımlanmaktadır. Vizyon oluşturma, gelecekteki olaylara yönelik ikna edici sözleri içermektedir ki bu da olabilecek şeylerin beklenti ve tasavvurlarıdır.

Başarısızlık izlenimleri ile çalışan kişi beklenti ve algılarını arttırmakta ve bu konu üzerinde odaklanmaktadır.

Psikolojik güçlendirme sürecinin sonucu olarak karşımıza yönetsel verimlilik ve yenilikçi davranış çıkmaktadır. Küresel rekabetin ve örgütsel değişimlerin; risk alabilen, inisiyatif kullanabilen ve belirsizliklerle mücadele edebilen personele olan ihtiyacı canlandırdığı zaman dilimi içerisinde, personel güçlendirmeye karşı geniş çaplı bir ilgi ortaya çıkmıştır. Psikolojik güçlendirmede; yöneticilerin, yetersiz tanımlanmış, karmaşık, belirsiz rolleri ile yenilik ve verimlilik konuları birbirleri ile bağlantılı olarak incelenmektedir (Bowen, Lawler, 1992; 38). Yönetsel ortamda, çalışma süreci sadece resmi kurallar ve prosedürler tarafından yapılandırıldığı için personel güçlendirmenin bu tür girdilere katkı sağlayıcı büyük bir potansiyeli bulunmaktadır.

1. Yönetsel Verimlilik

Yönetsel verimlilik genel olarak, yöneticilerin iş rollerinden kaynaklanan beklentilerini elde etmelerinin veya bu rolü aşma düzeylerinin tanımlanmasıdır. Bu tanımlama yoluyla, güçlendirilmiş yöneticiler kendilerini, yetenekli ve güçlü gördükleri için herhangi bir sorunla karşılaşma olasılığı bulunmadan proaktif şekilde iş sorumluluklarını bağımsız olarak yürütmekte ve böylece verimli olmaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse, psikolojik güçlendirme, iş konsantrasyonunu, inisiyatif kullanmayı ve esnekliği artırmakta ve buna paralel olarak da yönetsel verimliliği yükseltmektedir (Spreitzer, 1995; 1448).

i. Yenilikçi Davranış

Yenilikçi Davranış, yeni veya değişik bir şeyin yaratılmasını ifade etmektedir (Spreitzer, 1995; 1449). Yenilikçi davranışlar yeni bir ürünün, hizmetin, fikrin, prosedürün veya sürecin ortaya çıkarılmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile, psikolojik güçlendirme, yenilikçi davranışlara katkı sağlamaktadır (Thomas ve

Velthouse, 1990; 668). Güçlendirilmiş personel iş ortamında bir etkisinin olduğuna inandığında ve kendisini bağımsız hissettiğinde, büyük olasılıkla yaratıcı olacaktır. Bu tür kişiler iş ortamındaki kurallardan diğerlerine nazaran daha az etkileneceklerdir. Diğer taraftan bu tür kişilerin, öz yetenekleri nedeniyle iş ortamlarında daha yaratıcı ve başarı beklentileri yüksek olacaktır. Psikolojik güçlendirme, örgüt içindeki değişimi teşvik etmede ve yönetmede çok önemli bir unsurdur (Conger ve Kanungo, 1988; 476).

I. 8. 2. Personel Güçlendirmeye İlişkisel (Davranışsal) Yaklaşım

Bu yaklaşımda örgüt yapılarının, personelin çevresiyle olan ilişkileri ve davranışlarına yönelik etkileri ortaya koyulmaktadır.

Klasik iş ortamı; bilginin ve alınan kararların, en tepedeki yöneticiler veya işbirliğini esas alan elit kadrodan, çalışanların geniş bir alana yayıldığı en alt kademelere kadar ulaştığı piramit şeklindedir. İş, yöneticiler tarafından örgütlenmekte, şefler tarafından yönetilmektedir. İşin kendisi, dar olarak tanımlanmış en küçük parçalara ayrılmış ve çalışanlar sürekli kendilerine tanımlanan şekilde görevlerini yapmak zorundadırlar. Çalışanların bu hizmetler içinde açık olarak tanımlanmış rolleri ve bu rolleri devam ettirmek için çok iyi tanımlanmış davranış ve hareketleri bulunmaktadır.

Bunun aksine, güçlendirilmiş personeli bünyelerinde bulunduran örgütlerin, gerçek anlamda hiyerarşi yerine, daha basık yapıları vardır. Bu tür yapılar açık sistemler olup, bünyelerinde bulunan bilgi serbestçe paylaşılabilen ve iletişim çok yönlü olarak işlemektedir. Güçlendirilmiş örgütler, ön saflarda bulunan personelin inisiyatif kullanmalarını, sorunların çözümünde yaratıcı olmalarını, iş süreçlerini geliştirmelerini ve hizmet ettikleri veya üretim yaptıkları kişilerin ihtiyaçlarını karşılamalarını şart koşmaktadır. Özet olarak, işi yapan kişi, bu iş ile ilgili sorun veya fırsatlara karşı nasıl tavır alacağını en iyi bilen kişidir (Potterfield, 1999; 53).

I. 8. 3. Personel Güçlendirmeye Ekonomik Yaklaşım

Çalıştıkları örgüt içinde personelin, işini daha kolay ve rahat yapabilmesi için güç isteyeceği aşikardır. Her ne kadar bu güç tedariki, yetki devri veya yaptıkları işe yönelik karar alma hakkının personele verilmesi gibi manevi şekilde olabilmekte ise de; aynı konuya finansal değerler de dahil olmaktadır.

İnsanların gelişmeleri, diğer bir deyişle güçlenmeleri bir örgüt yönetimi için maliyet gerektirdiği kadar, personel için de ayrı bir kazanç anlamına gelmektedir. Buradaki maliyet ve kazanç gibi finansal ifadeler, personel güçlendirmenin ekonomi yaklaşımını ortaya koymaktadır (Paul vd., 2000; 474).

I. 8. 4. Personel Güçlendirmede Katılım Yaklaşımı

Katılım, bireylerin düşünsel ve zihinsel olarak, grup amaçlarına katkıda bulunmalarına yardımcı olacak ve onlara birer sorumluluk verecek olan grup formlarına dahil olmalarıdır (Davis ve Newstorm, 1993; 247-248). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere katılım bedensel olmaktan ziyade ilk olarak zihinsel ve düşünsel bir faaliyettir. Çalışanlar üyesi buldukları örgütlerin gelecekleri hakkında katılım yapabildikleri ölçüde kendilerini güçlenmiş hissetmektedirler (Bowen ve Lawler, 1992; 35). Katılım, personel güçlendirme faaliyetinin bir amacı ve bir yolu olarak da değerlendirilmektedir (Hickey ve Casner, 1998; 58). Personel güçlendirmede katılım bir amaçtır çünkü katılım sayesinde örgütsel değişim ve gelişim sağlanmaktadır. Diğer yandan bir araç olarak katılım, çalışanlardan gelecek en iyi fikirlerin elde edilmesine yardımcı olmaktadır (Simmons, 1999; 64).

Çalışanları güçlendirmede üç şekilde katılım söz konusudur: Öneri şeklinde katılım, işe katılım ve yüksek düzeyde katılım (Doğan, 2003a; 52-54).

A. Öneri Şeklinde Katılımlı Personel Güçlendirme

Kişinin fikir üretme kapasitesini içermektedir. Kontrol yönelimli modelden küçük bir değişimi ifade etmektedir. Gerçekte günlük faaliyetleri önemli ölçüde değişmese de çalışanlar, fikirlerini öneri programına koyma konusunda önemli ölçüde cesaretlendirilmektedir. Yönetim tipik olarak bu önerileri uygulamaya koyma konusunda gücü elinde bulundurmaktadır.

B. İşe Katılımlı Personel Güçlendirme

Bir kişinin, kendi işini yapma yöntemini saptamasına izin vermeyi içermektedir. İşin içeriğinin serbestçe değiştirilebilmesi yönü ile kontrol yönelimli modelden önemli şekilde ayrılmaktadır. İşin istenilen şekilde yeniden dizayn edilmesi ile çalışanlar, farklı yeteneklerini kullanabilmekte ve böylece yaptıkları işlerin önemli olduğuna inanmaktadırlar. Onlar, işlerini nasıl yapacakları konusunda önemli ölçüde serbesttirler ve geri bildirim sağlayabilmektedirler.

İşe katılım, daha çok takımların kullanılması ile gerçekleştirilmektedir. İşe katılım yaklaşımında önemli ölçüde katılım söz konusu olsa da; bu yaklaşım; örgüt yapısı, güç yada ödül dağıtımı gibi yüksek düzeydeki stratejik kararları değiştirememektedir.

C. Yüksek Katılımlı Personel Güçlendirme

Bir kişinin, işletmeyi büyük ölçüde etkileyebilecek ve kendi işi dışındaki kararları da etkileyebilmesine yüksek katılım denir. Yüksek katılımın dört ögesi bulunmaktadır. Bunlar; bilgilerin paylaşımı, bilgilerin geliştirilmesi, performansın ödüllendirilmesi ve gücün dağıtılmasıdır. Yüksek katılımlı personel güçlendirmede; işletmedeki en düşük düzeydeki çalışanın dahi, tüm işletmenin performansına nasıl katkıda bulunulacağına ilişkin kararlara katılması söz konusudur. Bu yaklaşımda, işletmenin performansı ile ilgili bilgiler paylaşmakta, çalışanlar takım olarak

problem çözmekte ve işletme faaliyetlerine ilişkin yetenekler geliştirmektedirler. Onlar, iş birimleri ile ilgili kararlara da katılmaktadırlar. Bu durum, tam olarak bir kazanç paylaşımı ve çalışanın işinin gerçek sahibi olması anlamına gelmektedir.

I. 9. Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi uzun bir süreç gerektirmektedir. Personel güçlendirme uygulamasındaki en önemli kazanç ise, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve daha çok motive olmalarıyla, yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmenin verimlilik artışına katkıda bulunmalarıdır.

Yöneticiler personel güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla öğrenen örgüt olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır. Eğer çalışanlar işletmede böyle bir ortamı bulamazlarsa, başka işletmelere geçmenin ve yeni fikirlerini oralarda uygulamanın fırsatlarını arayabilirler. Çalışanlar kararlara daha çok katılabilir, daha istekli olabilir ve örgüte katkı yapma konusunda daha çok şahsi teşebbüste bulunabilirler. Etkinlik ve verimlilik artacak ve işletme pazardaki hızlı değişimlere daha kolay cevap verebilecektir. Müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanması fırsatı yakalanabilir.

Personel güçlendirmenin açıkça görülebilecek tüm kazançlarına rağmen, ne zaman avantajlı, ne zaman dezavantajlı olduğunu değerlendirmek gerekmektedir. Personel güçlendirme ne zaman kullanılmalı, ne zaman kullanılmamalı? Bu soruyu üretim hattı ve personel güçlendirme yaklaşımlarını dikkate alarak cevaplamakta fayda görülmektedir.

Üretim hattı yaklaşımında:

- Görevlerin kolay olması başka bir ifade ile basitleştirilmesi nedeni ile,
- Açık bir işbölümü olması nedeni ile,
- Çalışanlar için ekipman ve sistemlerin önceden hazır edilmesi nedeni ile ve,

- Çalışanların her şey önceden belirlendiği için kararlara katılma imkanının çok az olması nedeni ile personel güçlendirme yaklaşımının kullanılmasına her zaman ihtiyaç olmayabilir.

Böylece üretim hattı yaklaşımında kıdemli yönetimin söz sahibi olduğu bir personel güçlendirme yaklaşımının varlığından söz edilebilecek ve böyle bir personel güçlendirme yaklaşımı ile yöneticiler daha çok yukarıdan aşağı doğru bir hareket tarzı benimseyeceklerdir.

Bu yaklaşımda, yönetim sistemi dizayn etmiştir ve çalışanların kendilerine söyleneni yapmasını beklemektedir. Müşteri hizmetlerinin tekdüze yapılması sağlanarak, işletmeye her şeyi kontrol altında bulundurma imkanı verilmektedir. Bu kolay bir öğrenme şeklidir ve çalışanlar kolayca eğitilerek, öğrendiklerini uygulamaya koyabileceklerdir. Böyle bir üretim hattı yaklaşımı işletmeye; etkinlik, düşük maliyet, yüksek düzeyde hizmet ve müşteri memnuniyeti sağlayacaktır.

Personel güçlendirme yaklaşımına bakılacak olursa:

- İşletmenin performansı hakkında sürekli bilgi verilmesi,
- İşletmenin performansına göre ödüllerin belirlenmesi,
- Çalışanların işletmenin performansına katkıda bulunduğu ve anladığı ölçüde bilgilendirilmesi,
- İşletmenin belirlediği yön ve performansa etki edecek doğrultuda kararlara katılım gücünün çalışanlara verilmesi söz konusudur.

Hangi yaklaşımın daha iyi olduğuna gelince; personel güçlendirme yaklaşımının müşteri tatmininde son derece önemli olduğu görüşünde birleşilmiştir. Dolayısıyla, hizmet işletmeleri için personel güçlendirme üretim hattı işletmelerinden çok daha önemli olmaktadır. Hizmet çalışanlarında personel güçlendirmenin kazançları ise açıktır: Hizmet sunan işletmelerde müşteriler hızlı cevap almak istemektedirler. Güçlendirilmiş personel anında müşteriye cevap

vermek, yaratıcılığını kullanarak anında kurallar koymak ve memnuniyetsiz müşteriyi tatmin etmek durumundadır.

Çalışana “işinin sahibi olduğu” hissettirilirse, hem işine karşı sorumluluk duyabilir, hem de işini daha anlamlı bularak zevkle yapabilir. Güçlendirilen personel müşterileri ile ilgilenirken daha sıcak ve samimi, daha istekli ve hevesli olabilir. Müşterinin hizmetin kalitesine ilişkin hisleri ile ilgili olarak yapılan uzun araştırmalar, müşterinin çalışanda nezaket, empati ve isteklerine cevap verebilme özellikleri aradığını ortaya koymuştur. Müşteriler, çalışanlardan açık bir şekilde ihtiyaçları ile ilgilenilmesini istemektedirler. Personel güçlendirme, bunu gerçekleştirmeye yardımcı olacaktır. Çalışanlar, yöneticilerinin kendi ihtiyaçları ile meşgul olduğuna, ilgilenildiklerine inandıklarında, müşteriye daha iyi bir hizmet vermektedirler. Özellikle müşteri ile ilk temas halinde bulunan çalışanlar, personel güçlendirme ile müşteri isteklerini karşılarken, kendi fikirlerini uygulamaya istekli ve buna hazırdırlar (Doğan, 2003b, 20-21).

I. 10. Personel Güçlendirmenin Maliyetleri

Personel güçlendirmenin görünürdeki en önemli maliyeti personeli seçme ve eğitme maliyetleridir. Etkili ve yaratıcı problem çözebilen hizmet çalışanlarını yöneticiler sadece sezgileri ile seçemezler. Bunun için sistematik yöntemlerle bir seçim yapmak gerekmektedir. Güçlendirebileceğimiz kişileri eğitmek de oldukça maliyetlidir. Üretim hattı yaklaşımında çalışanlar kolayca eğitilip doğru işlere yerleştirilebilirler. Ancak personel güçlendirme anlayışını benimseyen bir işletmede, bireyler yaratıcılık ve fikirlerini uygulamaya koyma özgürlüğüne sahip olduklarından, bu tarz çalışanları seçmek ve eğitmek çok daha maliyetlidir. Ayrıca, personel güçlendirme yaklaşımında iyi bir lider, yetiştiriciye ve yol göstericiye de ihtiyaç vardır.

Araştırmalar göstermiştir ki, müşteriler ancak istekleri ilk defasında yerine getirildiğinde işletmeye güven duyarlar ve hizmetin kalitesinden memnun olurlar. Çalışanlar da ancak;

- Örgütsel performans hakkında bilgilere ulaşabilirlerse (faaliyet sonuçları ve rakiplerin performansı)
- Örgütsel performansa katkıda buldukları ölçüde ödüllendirilirlerse (kar dağıtımı ya da hisse senedi ortaklığı gibi...)
- Örgütsel performansı anlayabilecek ve ona katkıda bulunabilecek bilgiye sahip olurlarsa (problem çözme yeteneği) ve
- Örgütün kurallarını ve performansını etkileyecek kararları verme gücüne sahip olurlarsa (kalite çemberleri ve kendi kendini yöneten gruplar) güçlendirilmiş sayılabileceklerdir. Tüm bunları gerçekleştirmek de işletme açısından beklenmeyen maliyetler olarak değerlendirilebilmektedir.

Müşterilerin bir işletmeye tekrar gelmesi için, onların şikayetlerinin etkin bir şekilde değerlendirilerek çözüme kavuşturulması gereklidir. Pek çok yönetici personel güçlendirme konusunda isteksizdir. Yöneticiler güçlendirmeyi teoride sevmektedirler, ama en güvendikleri ve en iyi bildikleri şey komuta-kontrol modelidir (Bulut, 1997; 107). Çünkü, güçlendirilmiş personelin kuralları ihlal edebilmesi bazen onların hiçbir zaman farkına varamayacağı ciddi problemlere neden olabilir. Böyle bir durum, personel güçlendirmenin işletmelere sağlayacağı yararın yanında gözden kaçabilen önemli bir maliyettir. Bu nedenle, personel güçlendirme uygulaması akıllıca yapılmalıdır. Geçici bir heves ya da merak ile gerçekleştirilmeye çalışılmamalıdır.

Personel güçlendirme uygulamasının hızlı bir memnuniyet sağlamadığı gerçeği unutulmamalıdır. Sonuçları görmek zaman gerektirmektedir. Dolayısıyla,

güçlendirmenin en önemli maliyeti, eğitim ve yetiştirmeden ziyade zaman alıcı olmasıdır. İşin nasıl yapılacağını, ancak o işi bizzat yapan kişi en iyi bilmektedir. Ancak her durumda, kişilerin işleri iyi yapma konusunda eğitilmeleri ve bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, eğitim güçlendirme programının önemli bir parçasıdır. Ancak unutulmamalıdır ki, yöneticiler de çalışanlarını nasıl güçlendirecekleri konusunda eğitilmelidirler. Yöneticiler, nasıl koçluk yapacakları ve iş yapmanın yeni yollarını bulabilecekleri bir çevreyi nasıl yaratacakları konusunda eğitilmelidirler. Ayrıca, gerçekten güçlendirilmiş çalışanlar için yöneticilerin sıkı kontrolden vazgeçmeleri gerekmektedir. Bu da kolay değildir. Onlar gücü ellerinde tutmak yerine, destekleyici bir yönetim tarzı sergilemek konusunda eğitilmelidirler. Yöneticiler, ayrıca değerli fikirleri nasıl ödüllendireceklerini ve çalışanları işlerinde ve güçlendirme programında ne gibi zorlukların beklediği konusunda da eğitilmelidirler. Güçlendirme, yöneticilerin çalışanlarının her türlü fikrine evet demeleri şeklinde de anlaşılmalıdır. Aksine güçlendirme, takım üyelerini yavaş yavaş ve sistematik bir şekilde fikirlerini uygulamaya aktarmaya yöneltilmelidir.

Bir işletmede personel güçlendirme anlayışına geçilmesi, yöneticiler için kontrolün azalmasını, çalışanlar için risk ve sorumluluk alınmasını, müşteriler için daha iyi ve hızlı bir hizmet sunumunu da beraberinde getirmektedir. Daha da önemlisi, bunun örgütün kültürü ile uyumlaştırılması ve örgüt için bir yaşam felsefesi haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu da, işletmeler ve yöneticiler için köklü bir değişim ve uzun bir zaman maliyeti anlamına gelmektedir.

Sonuçta, işletmelerin, yöneticilerin ve çalışanların elde edecekleri kazançlar, personel güçlendirmenin sayılan bu maliyetlerinden daha fazla olacaktır. Ayrıca, yüksek katımlı bir personel güçlendirme, uygulanması zor ve masraflı olabilir. Ancak, belki de en önemli problem, böyle bir yönetim tekniğinin geliştirilmemiş ve test edilmemiş olmasıdır (Doğan, 2003b; 21-23). Yöneticiler astlarına güven duydukça yüksek katımlı güçlendirme teorik bazdan uygulamaya aktarılabilir, o zaman sonuçları daha rahat tartışılır hale gelebilir.

Personel güçlendirme, doğrudan çalışanlarla ilgilidir, bu nedenle personeli güçlendirmeye yönelik kültürlerin oluşturulması ve geliştirilmesi söz konusu olmalıdır. Güçlendirilmiş bir örgütte çalışan personel daha heyecanlı ve enerjik olur. En iyi işi yapmak ister, çünkü bireysel olarak ödüllendirileceğini de bilir. Dolayısıyla, ödüllendirmeye ve takım çalışmasına dayalı bir personel güçlendirme programının örgüt kültürü içine yerleştirilmesi gerekmektedir. Eğer örgüt kültürü işgörenlerin farklılıklarını uygulamaya dökmelerini desteklemiyorsa, işgörenlerin güçlendirilmesi muhtemelen etkili olmayacaktır. Örgüt kültürünün personel güçlendirmedeki önemini ortaya koyabilmek için ikinci bölümde “örgüt kültürü” ve “örgüt kültürünün personel güçlendirme ile ilişkisi” detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ

II.1. Kültür Kavramı

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, ulusal ve uluslararası arenada rekabet edebilmeleri için örgütler, rekabet güçlerini artırmak durumundadırlar. Rekabet gücünü artırmak ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine ve örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. En basitinden en ilerisine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç “kültür” dür (Köse vd., 2001; 219). Sosyal bilimlerin çoğunda kültür temel bir kavramdır (Furnham ve Gunter, 1993; 67). Başlangıçta kültürün en yaygın kullanıldığı yer antropoloji, özellikle kültürel antropolojidir. Sosyal bilimlerde kültür kavramı ise; daha çok etnoloji ve sosyoloji disiplinleri tarafından incelenmiştir (Korkmaz ve Erdoğan, 1994; 168).

Kültür kavramı yaşayan varlıklar içinde sadece insan için geçerlidir. Bütün insanlar belli bir kültüre sahiptirler (Farraro, 1994; 16). Kültür, insanın ortaya koyduğu, içinde insanın varolduğu tüm gerçeklik demektir. Kültür deyimiyle insan dünyasını taşıyan, yani insan varlığı görülen her şey anlaşılabilir. Kültür, doğanın insanlaştırılma biçimi; bu insanlaştırmaya özgü süreç ve verimdir (Uygur, 1984; 17). Kültür, bir grup insanın kendilerine özgü yaşam tarzıdır. Birey belirli bir kültüre sahip olarak dünyaya gelmez. Kültür doğumdan başlayarak sosyalleşme süreci sonucunda kazanılır (Phatak, 1990; 26).

Toplumların yarattıkları maddi, manevi ve düşünsel ürünlerin tümü, bir bütün olarak toplumun ürünü olan ve toplumu toplum yapan şey kültürdür (Kantarcıoğlu, 1987; 31).

Yukarıda açıklananlara dayanarak her toplumun kendine özgü bir kültürü olduğu söylenebilir. Kültür özellikleri yalnız milletten millete değişmez, aynı ülkenin kent ve köylerinde, hatta aynı kentin değişik mahallelerinde oturan insanların kendilerine özgü kültürleri, gelenek ve görenekleri vardır (Baymur, 1994; 274). Başka bir deyimle kültür ve toplum yan yanadır.

Her kültür sistemi kendi özelliklerine ve yapısal konumuna göre değişen iç ve dış dinamiklere bağlı bulunmaktadır. Kültürleri böylesine bir bağımlılığın dışında düşünmek olanaksızdır. Toplumun bütününün, tek bir kesiminin ya da bireyinin gelişimleri gözönüne alındığı zaman kültür sözcüğünün birbirinden farklı çağrışımlar uyandırdığı gözlenmektedir. Bireyin kültürü toplumun kültürüne, toplumun kültürü de tek tek bireyin kültürüne doğrudan doğruya bağlı bir görünüm sergilenmektedir. (Çeçen, 1985; 114-115). Kültür, bir topluluğun davranışlarını değiştiren ve bu sayede toplumsal çevreyi farklılaştıran ve kendine has bir şekil almasını sağlayan sosyal normların ve tepkilerin toplamıdır (Khambata ve Ajami, 1992; 251).

Kültür bir gelenektir. Kuşaktan kuşağa (bir şeyler katılarak, eksiltilerek, değiştirilerek) süreklilik gösterir (www.ourworld.net/bilim, 2005; 1). İnsan, var olduğundan bu yana tabiatla sürekli mücadele halindedir. Bu mücadelede insanın, hatta insanlığın silahı kültürdür. Nesilden nesile aktarılan kültür, daha önceki deneyim ve bu deneyimlerin sonuçlarına yeni bilgilerin katılmasıyla biraz daha gelişmekte ve bu sayede insan tabiatla mücadelede her geçen gün biraz daha güç kazanmaktadır (Şimşek vd. , 2001; 27).

II.1.1. Kültür Kavramının Tanımı

Kültür kavramının tanımına geçmeden önce, kelimenin kısaca tarihçesini vermekte yarar vardır. Kelime, Latincedeki “Cultura” veya “Colere” fiilinden türetilmiştir. Klasik Latince bu fiil, “bakmak” veya “yetiştirmek” anlamına gelmektedir (Eroğlu, 1996; 103). 18. yüzyıldan önce “cultura” sözcüğü ekip-biçmek

gibi zirai faaliyetler anlamında kullanılıyordu. Ancak zaman içinde kültür kelimesine yüklenen anlam farklılaşmış ve kültür insanlık tarihinde insanın hayat biçimine bağlanmıştır (Erdoğan, 1983; 112; Morgan, 1997; 140). Kültür kavramı zirai anlamından uzaklaşarak uygarlık ve eğitimle eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanmıştır (Unutkan, 1995; 3).

Kültür kavramının bugüne kadar çok sayıda tanımı yapılmıştır ve pek çok araştırmacı da belli bir kültür tanımında birleşmek zorunda kalmıştır (Okay, 2002; 211; Nicholson, 1998; 121). Kültür kavramını tam olarak tanımlamanın güçlüğü öncelikle mevcut bilgi ve malzemenin eksikliğinden değil, kavramın çok geniş bir alan ve kapsama sahip olmasından ileri gelmektedir (Eroğlu, 1996; 104). Kültür kavramı; değişik çalışma disiplinleri tarafından çok farklı biçimlerde tanımlanmış ve bu nedenle farklı disiplinler, ortak bir yaklaşım geliştirememişlerdir (Doğan, 1984; 125). Bunun sonucunda da kültür konusuna getirilen her tanım belki de bütün kültür tanımlarının birleşmesiyle ortaya çıkabilir (Eroğlu, 1996; 104).

En genel anlamıyla kültür, farklı insan gruplarının sahip olduğu, farklı “yaşama biçimleri” anlamına gelmektedir (Morgan, 1990; 112). Kültür her gruba eşsizlik sağlamak ve onları diğer gruplardan farklılaştırmaktadır (Nahavandi, Malekzadeh, 1999; 74).

Kültür, insan topluluğunun, yaşamının her yönüyle ilgili inanışlar, roller, davranışlar, değer yargıları, örf, adet ve geleneklerinden oluşan bir bütündür (Gülgün, 1998; 253; Cüceloğlu, 1987; 181).

Kültür, sonradan öğrenilen ortak davranışları içeren; eğitimle yeni kuşaklara aşılana bir olgudur (Güvenç, 1994; 101; Mutlu, 1999; 275). Bu bağlamda kültür, bir kuşaktan diğerine aktarılan değerlerin içeriğini belirlerler (Özmen ve Arbak, 1998; 205). Çünkü kültür bir kerelik çözümleri içermez, geçici bir heves veya tarz değildir (Keegan, 1999; 59).

Moran ve Harris'a göre kültür, çevre ile etkileşim içinde bulunan insan yapısı sistemler tarafından şekillendirilen davranış ve varsayımlar örüntüsüdür (Moran ve Harris, 1991; 132).

Başka bir anlatımla kültür, bir örgütün üyelerince algılanan veya bu üyelerin rollerini ve ilişkilerini belirleyen örgüt iklimi ile ilgilidir. Kültür ayrıca bir örgütün amacını, fonksiyonunu destekleyen değerleri, davranışlarını düzenleyen biçimleri, faaliyetlerini belirleyen karşılıklı sosyal etkileşimi içerir. Kültürde bağlayıcı öge, örgütün yönetim kademelerinin tümünde var olan paylaşılan değerlerin güçlü duygusudur (Takan, 2001; 8).

Morey ve Luthans (1995; 220-221) kültürün uzun dönemli bir sürecin sonucu oluştuğunu, köklerinin geçmişte olduğunu ve geleceğe uzandığını belirtmekte ve kültürel öğrenmenin değerlerin bir kuşaktan diğerine aktarılmasıyla meydana geldiğini, ilavelerle geliştiğini, aynı zamanda, insanın uyum sağlama özelliğinden hareketle kültüründe değişikliklere uyum sağlayabileceğini ifade etmektedir.

Kültür kavramı, toplumun yüzlerce, binlerce yıldan beri oluşturduğu ortak amaçların, beklentilerin, değerlerin, inançların, duygu ve düşüncelerin, özetle ortak davranış kalıplarının depolandığı, saklandığı soyut bir kavram olup, toplumsal bellek olarak da kabul edilebilir (www. historicalsense.com, 2005; 3).

Sonuç olarak genel bir çerçevede kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamı olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; 25).

II.1.2. Kùltürün Örgütteki Yeri

Örgüt, belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek için insanların kurdukları çevresine uyum sağlamak zorunda olan sosyal bir sistemdir ve farklı kültür mozayığına sahip bireylerden oluşmaktadır (Oktay, 1990; 73; Erbesler, 1989; 21; Ersen, 1997; 42). Bu nedenle özellikle örgüt kültürü örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında örgüt kültürünün önemli bir yeri ve önemi vardır (Köse vd., 2001; 222).

Hemen her kuruluş, amaçlarını gerçekleştirebilmek için, üyelerinin desteğini, etkin katılımını ve performansını en üst düzeye çıkarmasını talep etmektedir (Fidan, 1996; 17-18). Çünkü insanların örgütlerde etkili olarak çalıştırılmaları, örgütün varlığı için önemlidir (Eker, 1990; 13).

Kùltür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır (Dönmezer, 1999; 106). Kùltürün bu özelliği örgüte devamlılık kazandırır (Öztürk, 2003; 321). Unutulmamalıdır ki kùltür, bir nesilden diğerine geçen bir birikimdir (Hodgetts ve Luthans, 1991; 35).

Bu durumda kùltür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir, bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler diyebiliriz. Bir örgütü oluşturan personelin kültürel değerleri ve aralarındaki farklar ve ayrılıklar, insanları etkili ve verimli bir şekilde yönetmeleri gereken yöneticiler için çeşitli sorunların kaynağını oluşturduğundan; işletme yöneticileri üyelerinin kültürel çevrelerinin değer yapılarını iyi bilmek zorundadırlar (Fidan, 1996; 19).

Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kùltür ile benzerlik gösterirse üyelerinin uyum sorunları

en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt, kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır (Köse vd., 2001; 222).

İşletmelerde kültürel özellikler insanların bilinçlerine yerleşmeye başladıkça kültürün etkisi ve önemi artar. Kültür, verimliliğin artması ve yeniliklerin yaratılmasına olanak verecek olumlu bir ortamın oluşmasında etkili olur (Geybullayev, 2002; 39).

Günümüzde örgütler işbirliği sistemleri olarak görülürler (Özkara, 1999; 73). Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütsel etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur.

II.1.3. Kültürü Meydana Getiren Öğeler

Kültür kavramını ele alan araştırmacıların, kendi disiplinleri çerçevesinde farklı tanımlamalar yaptıkları ve aralarında bir fikir birliği sağlamada zorlandıklarına daha önce de değinmiştik. Ancak tüm araştırmacılar, kültürün çeşitli öğelerden meydana geldiği konusunda birleşmektedirler (Unutkan, 1995; 7). İster çok yalın ya da ilkel bir kültürü ya da son derece karmaşık ve gelişmiş bir kültürü irdeleyelim, kısmen maddi, kısmen de manevi olan büyük bir yapı ile karşılaşırız (Malinowski, 1990; 39). Kültürün görünen kısmını maddi kültür, görünmeyen kısmını ise; manevi kültür oluşturur. Ancak, maddi kültür ile manevi kültürün çoğu kez iç içe olduğu unutulmamalıdır (Gezgin, 2005; 1).

A. Maddi Kültür Unsurları

Maddi kültür unsurları toplum veya grubun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik durumunu, üretim, teknik, hüner ve becerilerini ifade eder (Özkalp, 1992; 74). Maddi kültür insanın yaptığı şeylerle, kişinin davranışlarının birleştirilmesinin

özel bir türüdür. Maddi kültürün en önemli özelliği, kendiliğinden değil insan eliyle yapılmış değerleri içermesidir (Erdoğan, 1997; 129).

B. Manevi Kültür Unsurları

Kültürün, toplumların ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan kısmına manevi kültür denilmektedir. Manevi kültür öğeleri, maddi kültür öğelerinin en azından bir gelişme göstermelerinden sonra oluşan değerler, inançlar, bilgiler, davranış kuralları, gelenekler, görenekler'dir. Bunlar insanın tabiata ilişkin bilgilerinin genişliğini yansıtır (Ozankaya, 1991; 153). Manevi kültürü oluşturan öğeler aşağıda incelenmektedir:

a. Dil

Kültürel oluşumlar özel bir dile sahiptirler (Jones vd., 1988; 81). Dil kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Dil, kültürün bütün unsurlarının, nesilden nesile aktarılmasına, kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerinin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Bu temel eleman, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Köse vd., 2001; 224).

b. Estetik

Bir kültürdeki güzel sanatlar (müzik, çeşitli sanatlar, dans v.b.) hakkında bilgi verir. Estetikte genel değer ve genel farklılıklar vardır. Belirli kültürler, özellikle alt kültürlerin kendilerine özgü estetik değerleri vardır. Bu bakımdan estetikteki farklılıkları ulusal olmaktan çok, bölgesel olarak görmek mümkündür (Erdoğan, 1997; 131).

c. Din ve İnançlar

Din ve inançlar da kültürün temel ögesini oluşturur. Her toplum şu ya da bu biçimde bir dine sahip olmuştur. Din insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli bir toplumsal kurumdur. İnanç ise; bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir oluşumdur. İnsanlar belirli konularda belirli inançlara sahip olabilirler. İnançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok ise o toplumun kültür inançları da o derece kuvvetli olur (Köse vd., 2001; 224). İçinde faaliyet gösterdiğimiz toplumların özelliği olan kültürel inanç ve davranışsal kurallar bizim, değişiklikler karşısındaki tutumlarımızı da etkiler. Çünkü, sahip olunan inançlar sonuçta davranışları da etkileyecektir (Judson, 1991; 28-29).

d. Değerler

Kişi veya toplum için doğru olduğuna inanılanı içeren değerler, kültürün önemli bir parçası niteliğini taşır. Değerler hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanır nitelikte olduğunu belirten ortak ölçüt veya fikirler olarak tanımlanabilir. Kültürün unsurları içerisinde yer alan değerler soyut ve genel kavramlardan meydana gelmeleri bakımından normalden farklılık gösterirler. Değerleri görmek ve tanımlamak oldukça zordur (Özkalp, 1992; 76).

e. Normlar

Normlar, belirli olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçülerdir. Bir toplumun kültürü geniş ölçüde normlardan oluşur. Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler ve davranışları yönetir (Köse vd., 2001; 225).

f. Simgeler

Simgesiz toplum yoktur ve dil de aslında sesler ve işaretlerden oluşan semboller sistemidir. Sosyal grupların birliği, semboller aracılığı ile belirtilir. Mesela bayrak, aynı gruba mensup olanlar için birleştirici bir araçtır. Bu haliyle bir semboldür. Dinlerin yüzyıllar içinde birliklerini koruyabilmeleri, çok geniş semboller sistemine dayanmaları sayesinde mümkün olmuştur. Aslında sembollerin etkili biçimde kullanılması, liderliğin önemli niteliklerinden birisidir ve bu nedenle liderler sembollerden yaygın biçimde yararlanırlar.

Simgelerin ifade ettiği anlamlar ancak aynı kültürde yaşayan insanlar için birbirine benzer anlamlar taşırlar. Çünkü, kültürlerin farklı olması simgesel farklılıkları da beraberinde getirir (Köse vd., 2001; 225).

g. Tutumlar

Tutum, bir bireye atfedilen ve bireyin; inanç, duygu ve davranışlarına bağlı olarak herhangi bir objeye karşı tutarlı bir şekilde gösterdiği ön tepki eğilimidir (Kağıtçıbaşı, 1985; 84; Gerow, 1992; 640). Hepimizin çevremizdeki insan, nesne, fikir, kurum ve olaylara ilişkin değişik tutumlarımız vardır. İnsan, nesne, fikir, kurum ve olaylara ne şekilde tepkide bulunacağımız büyük ölçüde tutumlarımız tarafından tayin edilir. Bu nedenle, tutumlar bir hüküm ya da karar vermeden önce bilinmesi gereken genel şartlar ve hükümlerin düşünsel yönüyle ilgilidir (Köse vd., 2001; 226).

h. Örf ve Adetler

Yaygın ve nüfusun büyük bir bölümü tarafından uzun zamanlardan beri tekrar edilip gelen ve herhangi bir belirgin yaptırımı olmayan ya da yaptırımı çok yumuşak olan davranışlara “adetler” denilmektedir. Örfler; tören, paylaşılan boş vakitler ve oyunlar gibi sembolik faaliyetlerle, davranış örneklerini içermektedir (Umstot, 1992;

415). Açıkça ifade edilmiş ve resmen de yaptırıma bağlanmış kurallar “örf” olarak ifade edilir. Örf kurallarına aykırı hareket eden birey ya da örgüt ağır bir biçimde cezalandırılabilir. Dolayısıyla örfelere uymak zorunludur ve bunlardan sapmaya hoşgörü gösterilemez (Köse vd., 2001; 227).

Örf ve adetlerin kökü derinlere, çok uzak geçmişe dayanır. Örf ve adetler toplum düzeninin ayakta durmasını, toplum hayatında kargaşa olmasını önleyen kalıplardır. Fakat bu örf ve adetlerde de değişimler görülmektedir. Aynı zamanda örf ve adetler toplumdan topluma, zamandan zamana farklılaşabilir. İdeal olanı ise; örf ve adetlerin meydana getirdiği kişinin davranışlarını veya ahlakının değişmez olmasıdır. Fakat yaşanan değişimler karşısında bunun beklenmesi çok zor, hatta imkansızdır (Güngör ve Akçay, 2005; 3). Örfler bireylere, toplumun kendilerinden beklendiği davranışların nasıl olması gerektiğini gösterirler.

1. Yasalar

Toplumun yetkili organlarının kararlaştırması halinde geleneklere aykırı hareketler resmi yaptırımlı cezalara çarptırılır. Bunlar da, yasalardır. Yasalar kendilerinden sapılması halinde, toplumun örgütlenmiş ve zor kullanılmasını belirten müeyyidelerle rasyonel olarak desteklediği sosyal kurallardır. Bu kuralların arkasında devletin zorlayıcı desteği bulunmaktadır.

Yasalar örf ve adetlerden farklı olarak, bilerek ve isteyerek yaratılır ve yürürlüğe konurlar (Köse vd., 2001; 227).

i. Ahlak Kuralları

Ahlak kuralları sosyal hayatta bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen kurallardır. Ahlak kurallarının yaptırımı, yani ahlak kurallarının emir ve yasaklarına aykırı davranışlarda bulunanların karşılaşacağı tepki manevidir. Bu yaptırım ayıplama ve küçük görme şeklinde ortaya çıkar. Herhangi bir kimse ahlak

kurallarının emir ve yasaklarına, ancak toplumun kendisi hakkında kötü bir değer yapısına varmasından, ayıplamasından, küçük görmesinden, lanetlemesinden ve nihayet ilişkisini kesmesinden korktuğu ve çekindiği oranda uyar (Köse vd., 2001; 227-228).

II.1.4. Kültür Çeşitleri

Toplumlar ve örgütler sadece bir araya gelmiş insanlar ya da küçük gruplardan oluşan bir kalabalık değillerdir. Onları bir arada tutan değerler, tutumlar, davranışlar ve normlardan oluşan kendilerine özgü kültürleri vardır. Bu durumda dünyadaki toplum sayısı kadar kültürün bulunacağı söylenebilir ve kültürü oluşturan öğeler itibariyle, kültürler bazı sınıflandırmalara tabi tutulabilirler (Köse vd., 2001; 223).

I.1.4.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Bu ayrım kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Eğer genel kültürü özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünürsek, ne kadar toplum varsa, o kadar da genel kültür vardır denebilir. Bu durumda, ilkelinden karmaşığına, en az dinamiğinden en çok dinamiğine, kısmen gelişmişinden tamamen gelişmişine kadar bir dizi kültürden söz edilebilir. Bir ülke veya ulusun kültüründen söz edildiği zaman genel kültür düşünülür. Söz konusu ülkenin veya toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturan parçalardır. Toplumun genel özellikleri hakkında bilgi edinmek istendiğinde genel kültürün incelenmesi gerekir (Erdoğan, 1997; 122).

Bir ülke veya toplum içinde genel kültürle benzeşen ve ayrılan yönleri bulunan çeşitli alt kültürler bulunmaktadır (Ünal ve Köse, 2003; 5-6). Her ülkenin coğrafi sınırları içinde yer alan ve genel kültüre bağlı olmakla birlikte kendisine has özellikler taşıyan birimlere de alt kültür adı verilir (Tosun, 1990; 142). Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsarlar fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri

vardır. Toplumdaki alt kültür mesleki, dinsel, yöresel elemanlarca ortaya çıkartılmaktadır (Ünal ve Köse, 2003; 5-6).

Örgütlerde ise; örgüt içi alt kültürlerin oluşmasını sağlayan etkenler mevcut olabilmektedir. Alt kültürler genel kültürün bazı özelliklerini taşısa da genel kültürler alt kültürlerin toplamı olarak düşünülemez (Ünal ve Köse, 2003; 5-6). Alt kültürler kişilerin karşılaştıkları ortak problemler, durumlar ve deneyimlerle oluşur (Erdem, 1996; 31). Alt kültürler ayrıca örgütteki çalışma ünitelerine, hiyerarşiye veya sosyal faaliyetlere dayalı olarak ortaya çıkabilir (Field, 1998; 92). Alt kültürler egemen kültürle çatışma durumunda örgütü zayıflatabilir. Fakat alt kültürlerin egemen kültüre destek oldukları gözlenmektedir (Yüksel, 1997; 51).

II.1.4.2. Maddi kültür ve Manevi Kültür

Kültür unsurlarının birleşiminin kıstas olarak alındığı sınıflamaya göre, bütün kültürler maddi ve manevi olmak üzere iki kısımdan meydana gelmektedir (Eroğlu, 1996; 111). Maddi kültür, insan emeğinin toplumsal gelişme süreci içinde gerçekleştirdiği, ortaya çıkardığı bütün nesnelere ifade etmektedir (Ünal ve Köse, 2003; 6). Kültür unsurlarının elle tutulup gözle görülebilen kısmını oluşturan maddi kültür kapsamına, imalatın şeklini ifade eden üretim teknikleri, yol ve bina inşaatları, evlerin donatılıp döşenmeleri, giyim ve kuşam şekilleri, her türlü ulaşım araçları, fabrikalar, köprüler, barajlar gibi elemanlar girmektedir. Toplum kültürü içinde yer alan maddi unsurların oluşturduğu maddi kültür birikimi, aynı zamanda toplumun teknolojik ve ekonomik seviyesinin bir göstergesidir (Eroğlu, 1996; 111).

Kültürün insanların fizyolojik gereksinimlerini karşılayan maddi yönünün yanı sıra, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan bir de manevi yönü bulunmaktadır. Manevi kültür unsurları maddi kültür unsurları ile uyumlu olup, toplum yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşur (Unutkan, 1995; 7). Manevi kültür; toplumların kendi özel davranışlarının ve yaratıcılıklarının eseri olduğu için, milli bir kişilik yapısındadır ve orijinaldir.

İnsanların hareketleri büyük ölçüde manevi kültüre bağlı fakat yetenekleri maddi kültürle sınırlıdır (Ünal ve Köse, 2003; 6).

II.1.4.3. Karşı Kültür

Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan ve aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla aktarılan genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları birikimlere karşı kültür denilmektedir.

Karşı kültür oluşmalarının en önemli kaynağı, sosyal sistem içerisindeki bazı alt kültür unsurlarıdır. Daha önce örgütlerin genel kültürün bir alt kültürü olduğu ifade edilmişti. Ancak, örgütlerin ayakta kalabilmesi için sahip oldukları kültürün genel kültür ile uyumlu olması gereklidir. Bununla birlikte toplumda karşı kültürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşı kültürler oluşabilir (Köse vd., 2001; 224).

II.1.4.4. Sonradan Edinilen Kültür, Birlikte Oluşan Kültür ve Önceden Oluşan Kültür

Sonradan edinilen kültür, atalardan alınan, tarih boyunca yerleşmiş kültürdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; 25). Bireyin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültür sonradan edinilen kültürdür. Bu kültür yavaş yavaş öğrenilir ve karşı gelinemez. Birlikte oluşan kültür ise; bireylerin yaşantılarından öğrendikleri kültürdür. Bu kültürde, yaşlılar bir davranış modeli oluşturmaktadırlar. Önceden oluşan kültür ise, eski kültürün önemli kısımlarının saklandığı, fakat yeni kuşağın yeni kültürel değerler yaratması ve bu değerleri ileri yaştakilere kabul ettirmesi, eski kültürlerin yeni kültürle birleşmesi halini ifade etmektedir (Ünal ve Köse, 2003; 7).

II.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Yönetim ve kültür insana özgü evrensel iki olgudur (Çelik, 1993; 15). Toplumsal yaşamın vazgeçilmez unsuru olan örgütler, toplumsal yapıda önemli yeri ve fonksiyonu olan, yaşayan birliklerdir (Türkmen, 1995; 56). Bir başka deyişle insanların zamanlarını geçirdikleri bu örgütler toplumdan girdiler alan, topluma çıktılar sunarak hizmet eden ve kendilerine özgü kültürleri olan açık sistemlerdir (Aldemir, 1983; 124; Çelik, 1993; 15). Yaşamımızın her yönünü kapsayan örgütler; toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır (Can, 2002; 3).

Örgüt kültürü işgörenlerin ve yöneticilerin problemlere nasıl yaklaştığını, tüketicilere nasıl hizmet edildiğini, tedarikçilerle nasıl ilgilenildiğini ve rakiplere nasıl tepki verildiğini etkilemektedir (Oden, 1997; 3). Bununla birlikte, örgüt kültürü şirketlerin uzun dönemli ekonomik performansları ve verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Kotter ve Heskett, 1992; 11; Denison, 1990; 3).

Örgüt kültürü, örgütlerin kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir (Berberoğlu vd., 1998; 31).

Örgüt kültürü, kararlar ve sonuçlar üstünde oldukça etkili olan gizli ya da açık bir yapıdır (Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, 2000; 59). Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmeyi ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (Çelik, 1993; 16).

Örgüt kültürü, şirketin genel atmosferini oluşturur, kişilerin nasıl davranacağıyla ilgili kuralları belirler (Koontz ve Weinrich, 1998; 281). İstisnalar dışında, kültürün tutarlılığı ve hakimiyeti, işletmelerin gereksinim duyduğu niteliklerini ortaya koymaktadır (Lessem, 1990; 18).

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır (Cavaleri ve Obloj, 1993; 268; Wilkins, 1983a; 24):

1. Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi bir çok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir.

2. Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır.

3. Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Örgütsel yaşamın temel özelliklerini anlamak için örgüt kültürü kavramını bilmek gerekir. Örgüt ve grup kültürüne gösterilen ilgi, aslında yeni değildir. 1930'lu ve 1940'lı yıllarda Chester Barnard ve Elton Mayo informal örgütlerin doğasını, normlarını ve duygularını analiz etmişlerdir. Ancak kavram olarak örgüt kültürü 1980'lerde Amerikan işletme yönetimi bilim adamlarının kaleme aldıkları bir kavram olarak yönetim literatürüne girmiştir (Çelik, 1993; 16). Örgüt kültürü kavramı ilk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da, Pascale ve Athos tarafından Japonya'da incelenmiştir. Deal ve Kennendy'de (1982) konuyu kapsamını genişleterek incelemişler ve bulgularını "Kurumsal Kültür" adlı eserde toplamışlardır (Kesken, 1993; 90). Yönetim literatüründe "stratejik planlama" kavramına 1970'li yıllarda verilen değer, 1980'li yıllarda örgütsel kültür kavramına doğru kaymıştır (Hassard ve Sharifi, 1989; 4).

Örgütün kültürü, örgütsel davranışın oluştuğu ortamdır. İşgören uyumunu ya da uyumsuzluğunu bu ortam içinde gösterir. Örgütün kültür değerleri ve normları işgörenin uyumunun hem aracıları hem de ölçekleridir. Bir örgütün özelliği, kültürün değer ve normlarıyla anlatılabilir (Başaran, 1992; 222).

Bir örgütün kültürü, üyelerin örgütle ilişkilerini değiştirir. Artık örgüt “onların örgütü” olmaktan çıkar, “bizim örgütümüz”e dönüşür. Paylaşılan bir kültür, birbirlerine güvensizlik duyan insanları birlikte çalışmaya yöneltmek için atılan ilk adımdır. Bu, bir ortak kimlik yaratır. Gerçekten bir örgütün paylaşılan amaç duygusu, kültürü ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturur (Senge, 1993; 229).

Küreselleşme arttıkça, işletmelerin dış çevre unsurları değişmekte, bu değişim işletmelerin kültürlerini de değiştirmeye zorlamaktadır (Koçel, 2003; 31). Örgütlerin başarılarını devam ettirebilmeleri, büyük ölçüde maruz kaldıkları değişikliklere göre iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere uymalarına bağlıdır (Ateş, 1988; 101; Demirbilek, 1992; 103). Bu nedenle değişim, bir çok örgüt için yaşamlarını sürdürebilmenin bir yolu haline gelmiştir (Desimore vd., 1990; 566).

II.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt teorileri alanına antropoloji orijinli olarak girdiği varsayılan kültür kavramı yönetim alanında “örgüt kültürü” adıyla 1980’li yılların başından itibaren yaygın kullanım alanına sahip olamaya, geleneksel bürokratik yönetimin olumsuzluklarını gidermeye, verimlilik ve etkinliği artırmaya yönelik bir model olarak kabul görmeye başlamıştır (Çimen ve Ekenci, 2005; 1).

Genel olarak örgüt kültürünü “bir topluluğu bir arada tutan paylaşılmış inanç, varsayım, davranış, semboller ve değerler toplamı” olarak tanımlayabiliriz (Hellriegel ve Slocum, 1992; 555; Pool, 2000; 373; Downey, 1987; 7; Grunig vd., 2002; 482). Kültür, örgütteki işler konusunda bir grup insan tarafından paylaşılan

duygular ve anlamlar demetidir (Frost vd., 1985; 74; Kakabadse vd., 1988; 226). Örgüt Kültürü aynı örgütte çalışanların ; tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve aralarındaki ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Küçükyumuk, 2005; 2). Örgüt kültürü işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin örgüt üyelerince paylaşılan algıları ve alışkanlıkları içerir (Balay, 2000; 142-143; Evan, 1993; 246; Özkalp, 1995; 143). Paylaşılan kabuller ve inançlar, örgütü anlamada grubun üyelerine yardımcı olmaktadır (Cummings ve Worley, 1993; 42).

Konunun öncülerinden ve otoriterinden sayılan Edgar Schein örgüt kültürünü; bir grupta bulunan, keşfedilen ve geliştirilen, dış çevreye uyum ve iç sisteme dahil olan problemleri çözümede kullanılan ve değerli sayılacak kadar iyi çalışan, bu nedenle de yeni üyelere bu problemlerle karşılaştıklarında doğru hareket, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen örnek durumlar olarak tanımlar (Schein, 1990; 112).

Thompson ve Luthans'a göre kültür, sorunların üstesinden gelebilmek için davranış sonuçlarının bilişsel olarak değerlendirilmesiyle geliştirilen öğrenilmiş sosyal gerçekliklerdir (Thompson ve Luthans, 1990; 321).

Genç, örgütsel kültürü geleceğe devredilen miras olarak tanımlamaktadır. Sonsuza değin yaşamak amacıyla kurulan örgütler, her geçen zaman diliminin sonunda, gelen yeni zaman dilimine maddi ve manevi bir birikim devrederler. Politikalarıyla, gelenekleriyle, etkinliğiyle, sırf o örgüte has olabilecek faaliyetleriyle bu birikimin manevi yanı; çalışanlarıyla, bina, teçhizat, coğrafi konum v.s. ile de maddi yanı oluşur. Geleceğe aktarılan bu birikim, örgütün kültürel mirasından başka bir şey değildir (Genç, 1993; 301).

Örgüt kültürü, karar alma, kontrol ve denge faaliyetini, yetki-sorumluluk, eğitim ve ödül-kontrol sistemlerini biraraya getiren; örgütü birarada tutan sosyal veya normatif bir birleştiricidir (Roberts ve Libisster, 1993; 23; Kast, 1985; 663).

Örgüt kültürü kişileri belli bir hedefe ulaşma yolunda grup olarak çalışmasını sağlar (Peters ve Waterman, 1987; 242). Örgüt kültürü işgörenler arasında istikrar ve düzen hissinin oluşmasına da neden olur. Örgüt üyelerinin bir amacı gerçekleştirmeye devam etmesine yardımcı olur (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999; 91). Örneğin Caterpillar Traktör, “Bir müşteriye dünyanın neresinde olursa olsun 48 saat içinde parça yetiştirmeye çalışmak amacını benimsemiştir”. Caterpillar’ın her üyesi bu amaca ulaşma için çaba harcar (Peters ve Waterman, 1987; 242). İşletme içindeki bireylerin davranışları olarak niteleyebileceğimiz örgüt kültürü, günümüz koşullarında rekabet ortamında gerekli ve açıklayıcı bir unsur haline gelmiştir (Şimşek, 2000; 35).

Farklı tanımların ortak noktası; her bir tanım da örgüt üyeleri tarafından paylaşılan maddi ve manevi kültür öğelerinden söz edilmesidir. Bu durumda örgüt kültürünün özü; kültürel değerlere dayanmaktadır (Gürçay, 2003; 2).

Her işletme farkında olsun ya da olmasın bir kültüre sahiptir. Örgüte yeni katılanlar bu kültürü öğrenmek ve uyum sağlamak için çaba harcarlar. Çünkü davranış kalıplarının oluşmasını sağlayan kültüre uyum sağlamayan insanlar örgüt tarafından dışlanırlar. Örgüte yeni katılanlar kültürü öğreninceye kadar diğer çalışanlar tarafından tam olarak benimsenmezler. En üst düzeyden en alt düzeye kadar herkesin işletme içindeki kültüre uygun davranışlar göstermesi beklenir. Kültüre uygun davranışlar göstermeyen bir kişi diğer çalışanların tepkisiyle karşılaşır (Tosun, 1990; 146).

Yöneticiler de işletmenin kültürünü bilmeli ve kültüre uygun davranışlarda bulunmalıdırlar. Personele istenilen davranışların yaptırılabilmesi ve yeni değer yargılarının benimsetilebilmesi için personelin kültürü de bilinmelidir. Çalışanlar ve çalıştırılanların kültürel özellikleri bilinir ve ona göre yönetsel ve örgütsel önlemler alınır, onlardan hem yüksek verim elde edilebilir hem de mutluluklarını arttıran bir ortam yaratılabilir (Tosun, 1990; 146).

II.2.2. Örgüt Kültürü İle İlgili Kavramlar

Yönetim literatüründe oldukça sık kullanılan, örgüt kültürü kavramı ile karıştırılan birtakım benzer kavramlar vardır. Bunlar arasında; örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt imajı ve iletişim gibi kavramları sayabiliriz. Örgüt kültürünün daha iyi anlaşılabilmesi için bu benzer kavramları açıklamak, örgüt kültürüyle benzerliklerini ve farklılıklarını belirtmek yararlı olacaktır.

II.2.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı 1950’li yılların sonlarına doğru iş yerleri ile ilgili çalışan sosyal bilimcilerce ortaya konmuştur (Karşlı, 1998; 15). Örgüt iklimi başlangıçta “belirli bir zaman dilimi içerisinde süregelen örgütü açıklayıcı özellikler seti olarak tanımlanmıştır (Soysal ve Bakan, 2003; 850). İklim kavramı her şeyden önce örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır (Ertekin, 1978; 1). Örgüt iklimi; sosyal bir sistem olarak örgütün formal yapısının, yöneticinin formal ve informal davranış biçimlerinin ve diğer çevresel etmenlerin; örgüt üyelerinin tutumları, inançları, değer yargıları ve güdülerinde gözlenebilen öznel etkileridir (Aydın, 1986; 108; Bostan, 2005; 3). Örgüt iklimi; örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortamdır (Varol, 1989; 219). Örgüt ortamında yaratılan bu hava genelde süreklilik gösterir. Bu durum örgüte belli bir kişilik kazandırır. Örgüt iklimi gözlenebilen ve nesnel niteliklere sahiptir. Ancak bu nitelikler bireylere göre farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle bunun bir algılama olayı olduğunu söyleyebiliriz (Efil, 1995; 110).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının sık sık birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Yüksel, 1997; 49). Ancak bu kavramlar hem teorik hem de örgütü incelerken yararlandıkları yöntemler açısından birbirinden farklıdır (Ay ve Çelik, 2003; 447). İklim, kültürün açığa çıkmasıdır (Hage, 1988; 183). Örgüt kültürü, bireylerin bir örgütten beklentileri ile ilgilidir, örgüt iklimi ise; bu beklentilerin ne kadarının gerçekleştiğinin göstergesidir (Bowditch ve Buono, 1990;

247). İklim örgüt üyelerinin düşünce, duygu ve davranışlarına işaret ederken, bunlara karşılık kültür daha geliştirilmiş bir içeriğe işaret etmektedir (Burton ve Obel, 1998; 112). Örgüt kültürü ile örgüt iklimini birbirinden ayıran önemli bir fark, kapsadıkları sürelerdir. Örgüt kültürüne göre daha kısa süreli olan örgüt iklimi, nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılık gösterebilir. Farklılık yaratan diğer bir husus da örgüt kültürüne ilişkin araştırmalar, algı ve öğrenme gibi psikolojik sorunlarla ilgilenmesi diğerinin ise; daha çok kültürel antropolojiye yönelik olmasıdır (Unutkan, 1995; 53).

Kavram olarak örgüt kültürü ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte, yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgüt kültürü, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Moran ve Volkwein, 1992; 42). Çalışanların üyesi olduğu örgütün kültürünü benimsemeleri durumunda güçlü bir örgüt iklimi meydana gelir. Aksi durumda ise; zayıf bir örgüt ikliminin varlığından bahsedilir (Dinçer, 1998; 352; Mullins, 1996; 716).

Diyebiliriz ki; bir işletme içinde olumlu, iyi bir örgütsel iklim yaratabilmek için öncelikle sağlam bir örgüt kültürü oluşturmak ve örgütün değerleri ve beklentileriyle, çalışanların değer ve beklentileri arasında tam bir denge ve bütünlük sağlamak gerekmektedir. Zaten sonuçta da; güçlü bir örgütsel kültürün türevi olarak iyi ve olumlu bir örgütsel iklim ortaya çıkar.

II.2.2.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kültürü; artefakları (insan eliyle yapılan şeyler), resmi ve gayri resmi yapıyı, toplumsallaşma ve öğrenmeyi, törenleri, masalları, tecrübe edilmiş davranış kalıplarını, liderlerin kişiliklerini, alt kültür olarak grupları, çevre kültürleri, örgüt tarihini ve yapılan işin doğasını içeren sosyal uyumun bir ürünü olarak değerlendirmektedir. Örgüt yaşamında görülen bu değişkenler, örgüt üyeleri

arasında var olan fakat farkına varılmayan ilişki örüntülerinden ortaya çıkar, örgütün kimliğini oluştururlar (Allcorn, 1995; 73).

Örgüt kimliği de örgüt kültürüyle karıştırılan kavramlar arasındadır. Ancak söz konusu kavramlar arasında farklılık vardır. Örgüt kültürü, ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmak durumunda olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. (Unutkan, 1995; 54). Örgütün kimliği, örgütün kendini ifade etme biçimini ifade etmektedir (Fındıkçı, 1998; 11). Örgüt kimliği, imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise; örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli etken olarak karşımıza çıkar. Örgüt kültürü daha çok örgütün içine yöneliktir (Unutkan, 1995; 54).

Örgütler insanlara benzetilebilir. Onlar da insanlar gibi doğar, büyür ve olgunlaşır. Onlar da insanlar gibi kişilik özellikleri taşır. Bir örgütün kimliği, ait olduğu kültür çerçevesi ile sahip olduğu düşünce, tutum, davranış ve fiziksel özellikleri belirler (Yıldız, 1997; 154).

Örgütsel kültürün yayılmasıyla örgütlerin felsefesi tabana yayılır. Örgütün inanç sistemi hikayelerle, efsanelerle, lider ve kahramanlarla, tören ve sembollerle güçlendirilerek örgüt kimliğinin oluşturulmasına çalışılır (Takan, 2001; 9).

II.2.2.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı

İmaj; kimliğin algılanan bölümüdür. Medyanın artan önemi, işletmeleri, kimliklerini yansıtan, gerek iç gerekse dış çevrede onaylanabilir, hatta çekici bir imaj yaratmaya itmektedir. Bu anlamda bir işletmenin imajının dört özelliği söz konusudur (Erdem, 1996; 55):

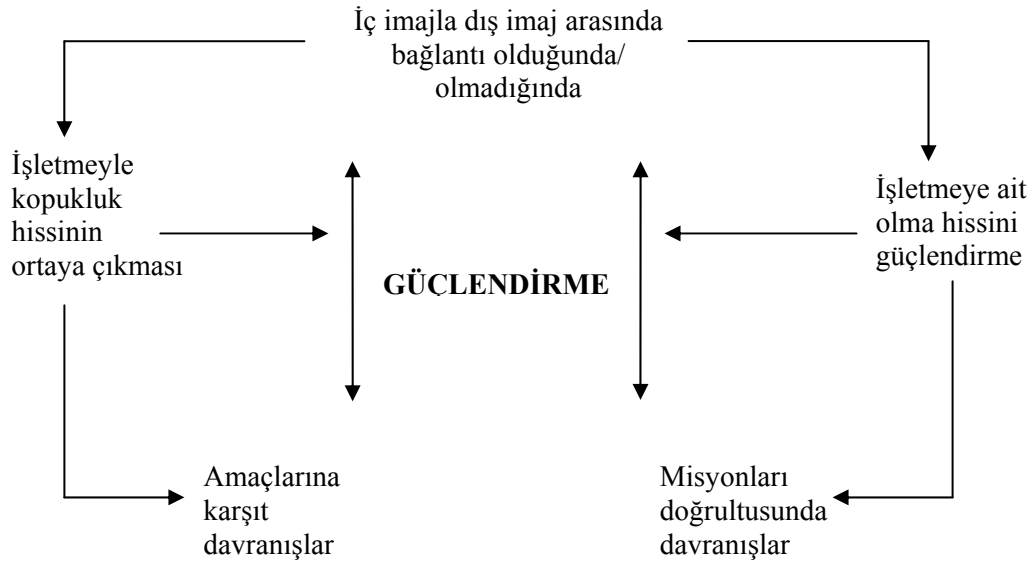
Kurumsal İmaj: İşletmenin kamuoyuna yansıttığı güvenilirliğini ve saygınlığını gösteren mesajdır. Özellikle fiziki kimliğini yansıtır.

Profesyonel İmaj: İşletmenin başarıları, mücadeleleri ile personelinin gözünde profesyonelliğini yansıtan ve yine daha çok fiziki kimliğine bağlı imajdır.

İlişkisel İç İmaj: İşletmenin personeline yakınlığı, destek olup olmaması ve bu durumun çalışanlar tarafından algılanışını yansıtır ve işletmenin kültürel imajına bağlıdır.

Duygusal İmaj: İşletmenin iç bağlılığını, çalışanların işletmeye duyduğu ait olma hissini ifade eder ve bu imaj, işletmenin kültürel mirasının korunmasına bağlıdır.

Bu iç ve dış imajlar arasında uyumsuzluk söz konusu olduğunda, bir yandan işletme, çalışanlarının gözünde güvenilirliğini yitirecek, diğer yandan çalışanların bu tutarsızlığa gösterdiği tepki, işletmenin dış çevresinde yaratmak istediği mesajı engelleyecektir (şekil 5).



Şekil 2.1: İç ve dış imaj arasındaki uyumun etkileri

Kaynak: (Erdem, 1996; 56).

II.2.2.4. Örgüt Kültürü ve İletişim

İletişim sözcüğü, Latince kökenli communication sözcüğünün karşılığıdır (Oskay, 1994; 15). İletişim, değişik kişiler için değişik anlamlar çağrıştıran esnek bir kavramdır. Bu nedenle anlamı üzerinde anlaşmaya varmakta güçlük çekilmekte ve bu nedenle kavram karmaşası ortaya çıkabilmektedir (Usluata, 1994; 9). İletişim aktif ve pasif, belli bir süreçteki, sözlü veya sözsüz iletişimsel bir tutum veya davranıştır (Okay, 2002; 158). Diğer bir ifade ile, değer, düşünceler, gerçekler ve fikirlerin ulaştırılma yolu ve bilgi ile hislerin paylaşılabilmesi için insanlar arasındaki bir anlam köprüsüdür (Türk, 1996; 100).

Örgüt amaçları doğrultusunda etkinliklerde bulunacağından bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir. İletişim olmadan bireysel davranışların yönlendirilmesi olanaklı değildir (Ergun, Polatoğlu, 1993; 204).

Bu nedenle örgüt kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih ve gelenekler; diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Varol, 1989; 129).

İşletmeleri birbirine bağlı çeşitli bölümlerden oluşan ve çevresi ile karşılıklı etkileşimde bulunan bir bütün olarak görmek gerekir. İşletmeler bütün olarak kendi içlerinde etkileştikleri gibi dış çevreleri ile de karşılıklı etki ve iletişimde bulunurlar. İşletmelerin verimli bir biçimde işlevlerini sürdürebilmeleri alt sistemler arasındaki tam ve güçlü bir iletişim sisteminin kurulmuş olmasına bağlıdır (Aşıkoğlu, 1986; 71). Fiske'ye göre iletişim, kültürün merkezinde yer alır; bu nedenle iletişimi olmayan herhangi bir kültür yok olmakla karşı karşıyadır (Fiske, 1996; 16).

Örgütsel iletişimin önemli işlevlerinden biri olan bütünleşme yaratması özellikle örgüte yeni katılan çalışanların uyumu açısından önemlidir. Örgüt kültürü yeni katılan üyelerin biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimini sağlar. Örgüt kültürü

yeni üyelerin sosyalizasyonu için önemliyken, bunu gerçekleşmesi için de örgütsel iletişim ve örgüt kültürü birbirinden bağımsız düşünülemez. Çalışanlar arasında birliktelik sağlayan, biz duygusunu, takım ruhunu geliştiren, yeni üyelerin adaptasyon sorununu gideren örgüt kültürü, bütün bu işlevlerini yerine getirirken örgütsel iletişimden yardım almaktadır (Tutar, 2003; 263).

II.2.2.5. Örgüt kültürü ve Felsefesi

Örgüt kültürü ile örgüt felsefesi birbirleriyle son derece ilişkili iki kavramdır. Örgütlerin temeli felsefedir, çünkü örgüt felsefesi, bir araya gelmiş yönetici ve çalışanların ulaşmak istedikleri hedefleri ve bu hedeflere giden yolları belirtir. Bu felsefe, zamanla örgüt kültürünü oluşturacak küçük uygulama ve davranış biçimlerini de yaratır. Örgüt felsefesi, sorunlara standart çözümler getirir, bazı davranışların neden ödüllendirileceğini açıklar ve kişinin kendi imajını bile etkileyebilecek bir örgüt imajı ortaya koyar (Ouchi, 1989; 143).

Bir örgütün felsefesi ve misyonu, o örgütün varlığının özünü ve ayrıca planlamaya başlama noktasını oluşturur. Hem örgüt felsefesi hem de örgütün misyonu işletmenin değerlerini belirtir ve örgütün varolma nedenini ortaya koyar. Zaman boyutu içerisinde kültür; işgörenleriyle karşılıklı etkileşimlerinde felsefeyi göz önünde bulundurmaya devam ederek yeni yöneticileri de etkiler (Bingöl, 1996; 67).

II.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Toplumların temel yapısında önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de çok büyük önem taşır. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa, bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirirler (Wasti, 1995; 503).

Bu açıklamalar da gösteriyor ki, örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştiren ve aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayan örgüt kültürü olgusunun önemini gözardı etmek imkansızdır. Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek, temel fonksiyonlarından biri olan dışsal uyumu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü, işletmede çalışanlar için ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanların ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstermekle içsel uyum fonksiyonunu da yerine getirmektedir. Belirli ortak hedeflerin başarılması ve örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesinde önemli katkıları olan örgüt kültürü, işletme içinde işlerin yapılış biçimi ve süregelen uygulamaları ifade etmektedir. Böylece örgüt kültürü, bir yandan işletmelerin değişen çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürmelerini sağlarken, bir yandan da değişen koşulların çalışanlar üzerinde yarattığı tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidermeye, içsel bütünlüğü ve birliği ortak norm ve değerlerle sağlamaya çalışmaktadır (Erkmen, Ordun, 2001; 67).

Günümüzde globalleşme ile birlikte rekabet dış pazarlara da açılmış; işletmeler bu yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmek, gelişme mücadelelerini arttırmak zorunda kalmışlardır. Bu rekabet ortamında örgüt üyeleri arasında güçlü bir bağlılık, değerlerin paylaşılması, kural ve normların benimsenmesi işletmenin rekabet ortamında yaşamını sürdürmesi ve gelişmesinde önemli bir etken olmaktadır. Çünkü örgüt kültürü örgüt üyelerinin örgütün amaçlarının benimsenmesini, kuralların kendileri ile içselleştirileceği, işgörenin motivasyonunu arttırıp yaptığı işten doyum almasını sağlayacaktır. Bunun sonucunda da sürekli değişen bir çevrede yaşayan işletmelerin yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi mümkün olacaktır (Işıksan, 1996; 25). Örgüt kültürü, çalışanların kendi bireysel başarı performanslarını ve örgüte uyumda gösterdiği başarılarını maksimize etmeye çalışır (Chatman ve Barsade, 1995; 23).

Örgüt kültürüne önem verilmesinin nedenleri aşağıda sıralanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996; 408):

1. Kaliteye ve mükemmelliğe doğru yönelme: Rekabetin yaygınlaşması ve varolabilmenin daha kaliteli mal/hizmetler sunmaya bağlı olduğunun anlaşılması, işletmeleri yaptıkları işi daha iyi yapmaya yönlendirmiştir. İşletmelerde işi yapanın genelde insan olduğu ve eleştirilerin veya teşekkürlerin odak noktasını insanlar oluşturduğundan özellikle eleman alımına azami özen gösterilmeye başlanmıştır. Görevlerin daha iyi yapılması için personelin yetişmesine yönelik programlar düzenlenmeye başlamış ve üretim-sunum sistemi sadeleştirmeye çalışılmıştır.

2. Müşteri yönlendirmesi: İşletmeler mal/hizmetin bir defalığına ve tamamen satılmadığını anlamışlardır. Müşteriye ilişkin her yönünün uzun dönemli pazarlama sürecinin bir parçası olduğu ve tekrar edici satışlara ağırlık verilmesinin önemli olduğu kavranmış, tatmin edilmiş bir müşterinin yerine geçecek hiçbir şeyin olmadığı ortaya çıkmıştır.

3. İnsana değer: İşletmedeki personelin müşterilerle birlikte en değerli varlık olarak görünmesi eğilimi artmaktadır. Bir hava kargo şirketinin “Uçaklar değil insanlar teslimat yapar” veya bir banka için “Paradaki farklılık, insanlardır” şeklindeki reklamları insanların daha önemli olduğunu vurgulamak için güzel örneklerdir.

Macoulides ve Heck’e göre örgütsel kültür, çeşitli değişkenlerle uygulanmaktadır. Bunlar; örgütsel yapı ve amaç, değerler, plan, kuruluşun durumu ve bireysel değer ve inançlardır (Macoulides, Heck, 1993; 209). Her örgüt birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Her birinin çalışma kuralları, yönetim tarzı, geçmişi, sistem ve prosedürleri ve amaçları birbirinden farklıdır. Pek çok yönden farklı özelliklere sahip olan işletmelerin tek ve en önemli ortak noktaları da örgütte mevcut olan inanç ve değerlerin, çalışanları amaçları gerçekleştirme yönünde motive etmesidir (Gordon, 1991; 699).

Örgüt kültürü, bir örgütün başarısı için şu nedenlerden dolayı çok önemlidir (Naewstrom ve Davis, 1993; 59).

1. Örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır.
2. Örgüt kültürü bir denge kaynağı olduğu için örgüt üyelerine güvenlik duygusu sağlar.
3. Aynı zamanda örgüt kültürü işgörenlerin işlerini istekle yapmalarını teşvik edici bir rol oynar

Tüm bunları dikkate alarak diyebiliriz ki; işletmelerin başarıya ulaşabilmeleri ve rekabet ortamı içinde hayatta kalabilmeleri için kendi örgüt kültürlerini oluşturma yolunda çaba göstermelerine çok önemlidir.

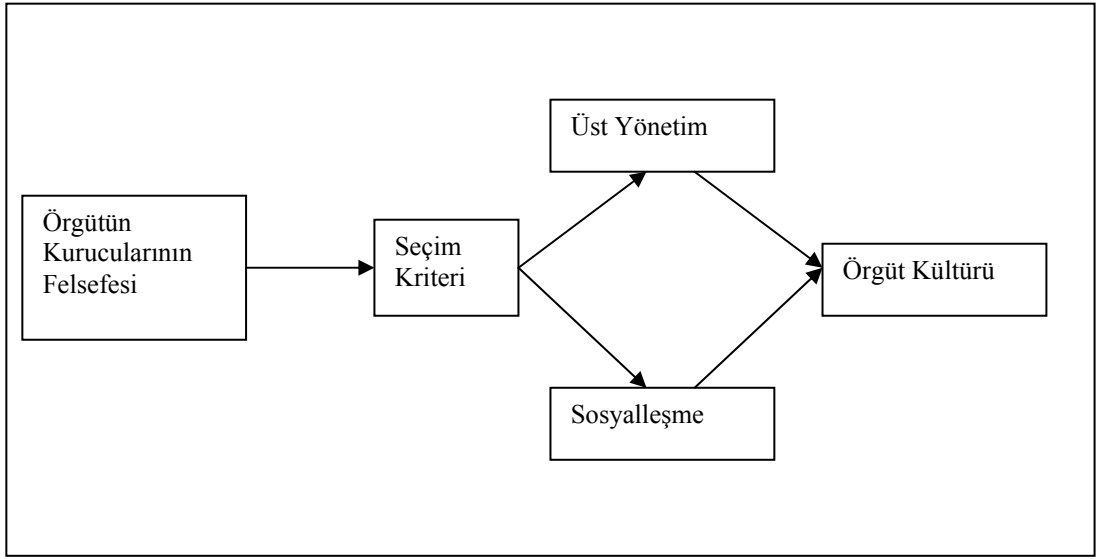
II.2.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Güçlü bir örgüt kültürü örgüt üyelerinin inançlar, normlar ve ortak değerler etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Örgüt tarafından benimsenen değer, norm ve inançların örgüt üyeleri tarafından kabul görme derecesine bağlı olarak örgüt kültürünün de gücü artar. Güçlü bir örgüt kültürü yaratmak zor ve uzun zaman almaktadır. Bunun yaratılması için öncelikle yapılması gereken, örgüt çalışanları için önemli olan norm ve inançların belirlenmesidir (Ataman, 2001; 547).

Temel olarak kültür üç kaynaktan ortaya çıkmaktadır; (1) örgüt kurucularının inanışları, değerleri ve varsayımları; (2) örgüt geliştikçe grup üyeleri tarafından öğrenilen tecrübeler; (3) yeni üye ve liderler tarafından getirilen yeni inanışlar, değerler ve varsayımlar. Bu kaynakların her biri önemli bir role sahip olmasına rağmen, kültürel oluşumda en önemli olan kurucuların etkisidir (Schein, 1992; 211). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin çoğunun daha kuruluş aşamasında iken güçlü bir önderin etkisinde kaldığı görülür. Örgüt kültürünün oluşumunda örgütün tarihi, örgütün uzun dönemden beri üyesi olma, bireylerarası karşılıklı

etkileşimin bulunması gibi faktörlerin de rol oynadığı kuşkusuzdur (Wilkins ve Ouchi, 1983; 472).

Önemi gittikçe daha iyi anlaşılmaya başlayan ve modern işletmeciliğin davranışsal boyutu olarak ortaya çıkan örgüt kültürünün, bir oluşum süreci geçirdiği bilinmelidir. Tıpkı milletlerin kültür oluşumunda olduğu gibi işletmelerde de belli etkiler ve süreçler sonucu örgüt kültürü oluşur (Öztürk, 2003; 322).



Şekil 2.2: Örgüt Kültürünün Oluşumu

Kaynak: (Robbins, 1994; 309).

Orijinal kültür; kurucuların felsefesinden türer. Bu, daha sonra işgören alımında kullanılan kriterleri etkiler. Seçim sürecinin amacı, örgüt içindeki işleri başarıyla yerine getirebilecek bilgiye, beceriye ve yeteneğe sahip kişilerin belirlenmesi ve işe alınmasıdır (Robbins, 1994; 310).

Örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni katılan üyelerin örgütün kültür ve normlarına adaptasyonunu içeren sistematik bir süreci ifade eder. Bir toplumda

yaşayan bireyler toplum içinde geçerli olan kültürü nasıl kazanıyorlarsa, örgüt içinde çalışan insanlar da örgütün değerlerini veya kültürünü benimseyerek toplumsallaşmaktadırlar (www.aofsitesi.com, 2005; 3). Sosyalleşme sürecinin işlemeye başlaması ile birlikte yeni çalışanlar, şirkette işlerin nasıl sürdürüldüğünü, grup çalışmalarının nasıl yapıldığını, neyin ödüllendirilip neyin hoş gitmeyeceğini, prosedürleri, normları ve sosyal ilişkileri öğrenmektedirler (www.insankaynaklari.com, 2005; 1).

Sosyalleşme süreci genelde aşağıdaki üç aşamada gerçekleşmektedir (Robbins, 1994; 311):

- Örgüte girmeden önce (Prearrival)
- Örgütle karşılaşma (Encounter)
- Başkalaşım veya değişme (Metamorphosis)

Birinci aşama; bireyin örgüte girmeden önceki bütün öğrenme süreçlerini, değerlerini, tutumlarını ve beklentilerini kapsamaktadır. İkinci aşama; karşılaşma aşamasıdır. Burada birey kendi değerleri ile örgütün değerlerini keşfedip onlar ve kendininkilerle olan ikilemleri gidermeye çalışmaktadır. Üçüncü aşama; değişme aşamasıdır. Birey bu aşamada, üyesi olduğu örgütün değer ve normlarına nasıl uyum sağlayacağını öğrenmektedir (Robbins, 1994; 310-311).

Örgüt kültürünün gelişimini etkileyen üst yönetimin hareketleri kabul edilir olan ve olmayan davranışların genel çerçevesini oluşturur (Öztürk, 1994; 313). Örgüt kurucularının önceki deneyim ve tecrübelerinden kaynaklanan, örgütün nasıl olacağına ilişkin görüşleri örgüt kültürünün oluşumuna etki etmektedir (Özkalp, Kırel, 1996; 163). Kültür oluşumunda yönetimin rolü üzerinde durulmalıdır. Bu bakımdan yönetim ile yönetici özdeşleştirilmelidir. Çünkü esas itibarıyla, işletmelerde yönetim fonksiyonunun icrası yöneticiler aracılığıyla gerçekleşir. Yürütme fonksiyonunun da başı olan yöneticiler, bir örgütte kendine özgü kültürün oluşumunda en etkili faktördür. İşe alınacak elemanların seçiminde oynayacağı rol,

yönetim tarzı, düşünce, duygu, inanç, hayat tarzı, kısaca kültürü ile bir yönetici örgütün kültür temelini de oluşturur ve devam ettirir (Öztürk, 2003; 322).

Sargut (2001; 84)'da örgütlerin açık sistemler oluşu noktasından hareketle, kültürün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminin önemini vurgulamaktadır. Örgütün girdileri aşamasında yer alan insan gücü teknoloji ve bilgi çevrenin izlerini taşır. Girdinin işlenmesi aşamasında örgüt bilgiyi işleyerek kültürün gelişimini sağlar ve çevresine zenginleştirilmiş kültürel öğeler sunar. Çevre aldığı bu öğelerle tekrar örgütü uyararak bir döngünün başlamasına yardım eder. Örgüt negatif entropi oluşturabilmek için gerekli dinamikleri çevreden sağlarken girdilerin bir kısmına karşı seçici bir kodlama mekanizması geliştirerek, çevreyle olan ilişkilerini belirli bir kararlılıkta tutar. Kararlı bu durum, örgüt kültürünü aynı kültürel çevreden olmalarına rağmen diğer örgütlerden farklılaştırır.

II.2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü kavramı daha önce de belirtildiği gibi geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu nedenle araştırmacılar; konuyu değişik bakış açılarıyla ele alıp incelemişlerdir. Ancak araştırmacıların örgüt kültürü konusunda aşağıdaki konularda uzlaştıkları söylenebilir (Williams vd., 1993; 12).

a. Örgüt Kültürünün Öğrenilebilir Olma Özelliği

Örgüt kültürü ile ilgili araştırma yapmış olan bilim adamlarının bir noktada anlaşmış oldukları özelliklerden ilki, örgüt kültürünün öğrenilmiş veya kazanılmış olduğudur (Wilkins ve Ouchi, 1983; 469). Kültür içgüdüsel ya da kalımsal değildir (Güvenç, 1994; 103; Hofstede, 1997; 5). Kültür öğrenilir, başka bir deyişle kültür bir grubun tecrübeleri sonucu ortaya çıkan ve öğrenilen davranışlardır (Öztürk, 2003; 321). Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve

davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri (çalışan görevlileri) etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar (Eren, 1999; 122). Örgüt kültürü oluştuktan sonra yeni gelen bireyler bu yapıyı öğrenir ve buna uygun davranışlar gösterirler.

b. Grup Üyeleri Arasında Paylaşılır Olması

Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak, paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır (Eren, 1999; 122). Verimli ve huzurlu bir ortam için işletme içindeki kültürün tüm personel tarafından benimsenmesi önemlidir (Akıncı, 2003; 30).

c. Örgüt Üyelerinin Düşünce Yapılarında, Bilinç ve Belleklerinde İnanç ve Değerler Olarak Yer Alması

Örgüt kültürü E. Schein'a göre, üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman diyoruz.

Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşırlar.

Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelere bilinmesi ve farkında

olunması gerekir. Bunlar yazılı değildir. Ancak en üst katmandan alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar. Bu yapılmaz ise; birey birçok şeyi farkında olmadan öğrenir, doğru olarak kabul eder ve basma kalıp şekilde uygulamaya koyar. Bilinçliliğin geliştirilmesi ve yayılması güçlü inançları, daha bilinçli davranışlar olarak ortaya çıkarır. Bu nedenle örgütsel öğrenme ve paylaşım, yazılı olmayan veya yazılı olarak ifade edilmesi zor olan örgütsel kültürde çok önem taşımaktadır (Eren, 1999; 123).

d. Düzenli Bir Biçimde Tekrar Eden Kalıplar Halinde Olması

Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır.

Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır (Eren, 1999; 123). Örgüt kültürü, işgörenlerin söylemeleri ve yapmaları gereken şeylere ilişkin uygun standartlar ortaya koyarak, örgütü bir arada tutan bir sosyal yapılandırıcı işlevini görür; örgüt sosyal sisteminin istikrarını yükseltir (Robbins, 1998; 601).

e. Örgüt Kültürünün Heterojen Olma Özelliği

Örgüt kültürünün tamamiyle homojen olması mümkün değildir. Örgütlerde, egemen kültürden bağımsız farklı işlevler ve roller etrafında şekillenen alt kültürler oluşabilir. Örgütsel kültürler toplum kültürüne genelde benzerlik, özelde ise

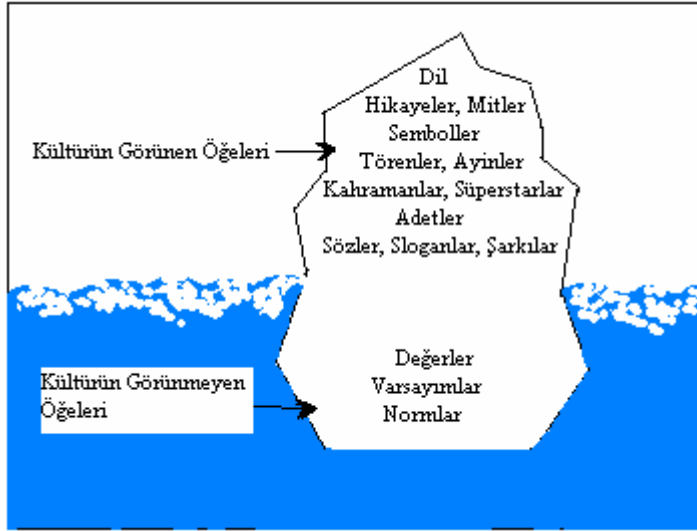
farklılıklar gösterirler. Bu farklılık örgütleri diğerlerinden ayıran bir kimlik edinme arayışıdır (Luthans, 1992; 563-564).

Örgüt kültürü, etkisi ve gücü değişik bir çok alt kültürden meydana gelir. Alt kültürler, büyük örgütlerdeki üyelerin karşılaştıkları ortak problemleri, durumları ya da deneyimleri yansıtmak amacıyla gelişir (Robbins, 1994; 302).

Ayrıca kültür, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırır. Çalışanlar örgütün değerlerini anladıkları zaman yaptıkları işleri daha çok severler böylece motivasyon gelişir ve bağlılık artar. Bu durumda kültür, çalışanlar için anlam yaratan bir olgudur. Çalışanların örgütsel faaliyetleri yorumlayabilmeleri için yöntemler oluşturur. Ayrıca kültür örgütsel değerleri kuvvetlendirir. Son olarak da kültür; davranışların şekillendirilmesi için bir kontrol mekanizması oluşturur. Davranışları düzenleyen normlar da kültürün bir parçasıdır (Nelson ve Quick, 1994; 495).

II.2.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Bir işletmenin kültürü, işletmenin değer sisteminden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen mitler, semboller, adetler, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Diğer bir deyişle bunlar kültürü üreten (yeniden üreten) ve örgütün yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan unsurlardır (Erdem, 1996; 37). Armstrong'a göre kültür öğeleri, görünen öğeler ve görünmeyen öğeler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Şekil 2.3'de buzdağı olarak ifade ettiği bu öğelerden hiçbiri tek başına örgüt kültürünü temsil etmemektedir(Armstrong, 1990; 212). Birlikte ele alınınca, örgüt kültürü kavramını yansıtır ve anlam verirler (Hellriege vd., 1995; 466).



Şekil 2.3: Buzdağı

Kaynak: (Armstrong, 1990; 212’den geliştirilmiştir).

A. Kültürün Görünen Öğeleri

Örgüt kültürünün görünen öğeleri; dil, hikayeler, mitler, semboller, törenler, ayinler, kahramanlar, süperstarlar, adetler ve sözler, sloganlar, şarkılar olmak üzere on başlık altında incelenebilir. Sözü edilen öğeler aşağıda ele alınmaktadır:

a. Dil

Dil, bir iletişim ve anlaşma aracı olduğu kadar, sonsuz çeşitliliği ve karmaşıklığıyla kültürün bir yönünü temsil eden sözlü işaretler sistemidir. Dil ortak bir semboldür ve böyle olması sıfatıyla da kültürün görüntüsüdür (Fairholm, 1994; 92). Üyeler bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve böylece kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Robbins, 1994; 318).

Örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, işgörenlere topluluk hissi ve grup kimliği kazandırır (Hayashi, 1990; 50). Örgütler veya örgütün alt birimleri işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgün örgütsel dil, kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder (Greenberg ve Baron, 2000; 545).

b. Hikayeler

Hikayeler, derin kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır (Akat vd., 1999; 323). Öyküler örgütün kurucuları, kuralların geçerliliği, büyük başarılar, işten çıkarmalar, atamalar, yanlışlara karşı tepkiler ve örgüt yaşamı gibi konulara ilişkin anlatılanlardır (Reitz, 1987; 548). Bu hikayeler çok önemlidir çünkü yeni gelenlere örgütün gerçek misyonunu, nasıl çalışıldığını ve bireylerin örgüte nasıl uyum sağlayabileceklerini belirtirler (Schermerhorn vd., 1997; 272). Çalışanlar bu öyküleri uzun süre birbirlerine aktarırlar ve zamanla bu hikayeler paylaşılan kültürel formlara dönüşür (Trice ve Beyer, 1993; 107).

Çalışanlar çoğunlukla doğrudan değerler ve temel varsayımlardan bahsetmezler fakat bunları gerçek örnekler ve hikayeler yoluyla ifade ederler (Bowditch ve Buono, 1990; 243). Örgüt kurucuları, yöneticileri ve başarılı olmuş çalışanlar hakkında anlatılan bu hikayeler, örgütsel yönden bütünleşme ve denetim işlevi görmekte; yönetimin anlayış ve uygulamalarının inandırıcı ve ders verici örneklerini oluşturmaktadır (Wilkins, 1983b; 83). Tam gerçek olsun veya olmasın bu tür öykülerin firmanın genel üslubunu vurgulayan, temel değerleri yayıcı, yeni kuşaklara yol gösterici bir niteliği vardır (Kozlu, 1988; 73).

Hikayeler, örgütte çalışan insanların ‘burada neler yapılıyor?’ şeklindeki soruları için en önemli bilgi alma kaynaklarından biridir. Birkaç kişi tarafından anlatıldığında hikayeler, işletmenin başarısında önemli bir yer tutan felsefe veya özel rekabetin yayılmasında önemli bir rol oynarlar (Morgan, 1990; 159).

Şirketin kültürünün temellerini oluşturan, belki de şirket efsaneleri denilebilecek hikayeler yeni üyelere aktarılmalıdır. Böylece yeni üye, örgüt kültürünün nasıl oluştuğunu farkedebilecek, unutulmayan önemli şeylerin maddi kazançlar değil, insanlar arasındaki yaşanmışlıklar olduğunu görerek şirket içi sıcak iletişim ve müşteri memnuniyetinin önemini kavrayacaktır.

c. Kahramanlar

Örgütün değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde toplayan ve sergileyen insanlardır (Akat vd., 1999; 323). Temel değerler ve inançlar nasıl örgütün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlarda bu değerleri simgeleyip, ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden kimselerdir. Kahramanlar yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabilir ve diğer çalışanlara davranış konusunda model oluştururlar (Kozlu, 1988; 67; Hofstede, 1997; 8). Başarılı çalışmalar yaparak, rol modelleri geliştirerek, örgütün değerlerini ve kişiliklerini somutlaştırarak, şirketlerini dışarıda iyi bir şekilde temsil ederek, üstün performans göstererek, çalışanları motive ederek v.b. yollarla örgüt kültüründeki temel değerleri güçlendirirler (Gordon, 1991; 690; Özkalp ve Kirel, 1996; 171).

Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Kahramanlar örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimini, kabul edilen davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar (Sabuncuoğlu, 2001; 36).

d. Törenler

Bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir (Tolan, 1996; 244). Bir değeri yüceltmeyi, o değeri en iyi temsil edenleri ödüllendirmeyi ve elde edilen bir başarıyı kutlamayı amaçlayan

geniş katılımlı toplantılardır (Barutçugil, 2004; 211). Gerçekten, törenler bir örgütün temel değer ve varsayımlarının kutlanması olarak görülebilirler (Greenberg, 2002; 312).

Fairholm'a göre törenler çok çeşitli amaçlara hizmet eder. Bu amaçları şu şekilde ifade edebiliriz (Fairholm, 1994; 84):

- Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder
- Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar
- Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır
- Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar.

e. Semboller

Örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır (Akat, Budak, Budak, 1999; 323). Kültürel ifadenin en basit ve temel görünebilen şeklidir (Hellriegel ve Jackson, 2002; 488). Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür (Sabuncuoğlu, 2001; 35).

Semboller servis ve tüketici memnuniyetinde mükemmeliyet gibi genel amaçlara kişisel bağlılığı ekleyerek örgüt kültürünün derinleşmesini sağlayabilirler (Bedeian, 1993; 317).

f. Ayinler

Örgütün anahtar değerlerini ifade eden ve kuvvetlendiren faaliyetleri ve normları yerleştirmeye yönelik düzenli olarak yapılan hareketler ve törenlerdir (Akat vd., 1999; 323; Robbins, 1993; 616). Aynı zamanda örgütün değerlerini temsil ederler ve işgörenlerin bu değerlere yönelmesini sağlarlar (Dessler, 1998;

376). Semboller gibi, ayinler örgütsel yaşamdaki davranışlara rehber durumundadırlar (Aldag ve Stearns, 1991; 731).

Norm ve değerleri sağlamlaştırmak ve yerleştirmek amacına yönelik, seremonik olaylar ve törenler düzenli olarak tekrar edilirse, bunlar ayinlere dönüşürler (Özkalp ve Kirel, 1996; 169).

g. Mitler

Gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen, aynı zamanda grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıklayan hikayelerdir (Bate, 1994; 21). Mit, bir sosyal grubun ya da bir örgütün değerlerini ve tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır (Erdem, 1996; 41). Birçok durumda, örgütsel mitler en azından bir miktar hakikati içermektedir (Wagner III vd., 1995; 604). Mit geçmişi bugüne bağlar ve örgütsel yaşamın toplumsal uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam oluşturur.

Örgüt mitleri, gelenekler, tercihler, ya da ön yargılardan türer. Genellikle örgüt tarihindeki olay ve kişilere ilişkin öykü ve efsaneler şeklinde bir yönetici ve işgören kuşağından diğerine aktarılırlar. Bir örgüt değişime girdiğinde üyeleri için yeni mit ve semboller yaratmak zorundadır. Aksi bir durumda eski mitlerin yönetimin vizyonunu sınırlaması kaçınılmazdır (James, 1997; 91).

h. Süperstarlar

Örgütte ve onun kültürel yapısında ulaşılacak en üst limitleri kendi kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıradışı bireylerdir (Akat vd., 1999; 323).

1. Sözcükler, sloganlar ve şarkılar

Bir örgütün üyeleri için özel anlam ifade eden ve kültürel değerleri çağrıştıran etkileyici unsurlardır. Çalışanlar arasında ortak bir dili ve paylaşılan duyguları güçlendirirler (Barutçugil, 2004; 212). Birçok örgüt işgörenlerine özel anlamları iletmek için özel bir söz, slogan, metafor ya da dilin başka bir şeklini kullanırlar. Sloganlar, örgütün tüketicileri yanında kolaylıkla işgörenler tarafından da kazanılabilir ve tekrar edilebilir (Daft, 1989; 509).

i. Adetler

Kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir (Ulrich, 1984; 121). İşletmede özel olaylara ilişkin gelenekleri ve sistematik programlanmış günlük faaliyetlere ilişkin kuralları içeren adetler, işletmeye ait olma duygusunu geliştirirler ve temel değerleri yaşatan olayların önemini vurgularlar. İşletme kültürünü moda eğilimlere göre dalgalanmalardan korurlar. Bu işlevleri doğrultusunda adetler, özel durumlara ve günlük faaliyetlere ilişkin adetler şeklinde ayrılabilir (Erdem, 1996; 45).

Özel durumlara ilişkin adetler, bağlılığı, topluluk bilincini ve ait olma duygusunu besler. Konuşma, yazışma şekilleri, toplantı ve formasyon düzenlemeleri, yürütme konusundaki faaliyetler günlük adetleri oluşturur. Diğer yandan daha geniş anlamda bu adetler, hiyerarşik ve bölümler arası farkları vurgularlar (Erdem, 1996; 45).

B. Kültürün Görünmeyen Öğeleri

Örgüt kültürünün görünmeyen öğeleri; değerler, varsayımlar ve normlar olmak üzere üç başlık altında incelenebilir. Sözü edilen öğeler aşağıda ele alınmaktadır:

a. Değerler

Patterson değerlerin örgütün niçin var olduğuna ilişkin kanaatleri yansıtan ifadeler olarak örgütün içerisinde; biz kimiz, neyi temsil ediyoruz, bizim için önemli olan şey nedir, ulaşmak istediğimiz hedeflerin neresindeyiz gibi soruların cevaplandırılmasına yardım ettiğini ileri sürmektedir (Patterson, 1993; 41). Bir başka tanımla da “örgüt üyelerinin durum, eylem, nesne ve bireyleri, iyi ve kötü biçimde yargılamada kullandıkları ölçütler” olarak tanımlanmıştır (Lundberg, 1985; 171). Genel olarak değerler “bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesini oluşturmaktadır (Tolan, 1983; 233). Örgütsel değerlerin temel kaynağını örgütün içinde yer aldığı toplumun dinsel, törel ve fonksiyonel sistemlerinin geliştirdiği inançlar oluşturmakta, bunun yanında her örgüt kendine özgü bazı değerler geliştirebilmektedir (Aurelio, 1995; 348).

Değerler, örgüt kültürünün en derinlerinde ve en az görünür unsurudur. Örgütte çalışan kişilerin paylaştığı ve uzun zamandan beri sürüp giden değerler, örgütün üyeleri değişse bile kolay kolay değişmezler (Kotter ve Heskett, 1992; 4). Değerler örgütte nelerin kabul edilebilir ve arzulanır olduğunu veya nelerin istenmeyen ve uygunsuz olduğunu belirler ve örgüt içindeki sosyal ilişkilerde yol gösterici varsayımlar sunarlar (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1988; 43; Schaefer ve Lamm, 1995; 71; Nadler ve Tuhsman, 1985; 142). Değerler, işletme içindeki kurallar ve davranış standartlarına anlam kazandırır (Yurtseven, 1998; 5).

Bir örgütün temelini oluşturan ve paylaşılan değerler, örgüt yapısının nasıl tasarlanacağına da yardımcı olur (Dessler, 1986; 363). Paylaşılmış değerlerden kasıt, örgüt için “neyin önemli” olduğudur (Owens, 1998; 165). Örgütün amaçları doğrultusunda paylaşılan değerler ve normlar çalışanların davranışlarına istenilen yönde etki etmektedir (Mitchell ve Larson, 1987; 279).

Değişik şirketlerde çok farklı olabilen değerler, örgütsel üyelik değiştiğinde bile zaman içinde baskın olma eğilimindedirler (Hellriegel vd., 2002; 467). Bir birey ya da grup açısından değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi arzulanan soyut davranış biçimleridir (Gordon, 1996; 473; Adler, 2002; 18).

Üyeler tarafından desteklenen bu değerler basit kurallar ve açık prosedürlerle uygulamaya konur (Torrington vd., 1989; 135). İşgörenlerin temel değerlerin önemi konusunda ne kadar fikir birlikleri varsa bu değerleri ne kadar benimseyip bağlanırlarsa kültür o kadar güçlü olmakta, aksi durumda ise kültür zayıflamaktadır (Akıncı, 1997; 32).

b. Varsayımlar

Varsayımlar, algılama, düşünme süreci, his ve davranışların belirleyicisi niteliğindeki kurumsal fikirlere (Schein, 1990; 112). Belli bir grubun problem çözme aşamasında öğrenilirler, zamanla problemlerin çözümünde tekrar tekrar ve güvenilir olarak işlev gördüklerinden dolayı, bir süre sonra gerçek gibi algılanmaya başlarlar (Schein, 1989; 6).

Varsayımlar, örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedirler. Bu yorumlar, zamanın, mekanın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgulamadan kabul edilmeleridir (Sabuncuoğlu, 2001; 34).

Kültürün unsurları içerisinde özellikle varsayımlar diğerleri üzerindeki yönlendirici ve belirleyici etki yaratmaları nedeniyle önemlidirler. İnsanların dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri göreceli olarak uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtlayarak, çevreyle ilişki

kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilir ve böylece varsayımlar oluşur. Varsayımlar belli bir zaman içerisinde sistemin kendisine mal ettiği, bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan temel varoluş ilkeleri olarak insan etkileşimine yön verirler (Bozkurt, 1997; 92).

c. Normlar

Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Owens ve Steinhoff, 1989; 10). Normlar, bir davranışın ne olması ve nasıl olması gerektiği beklentisidir. Örgüt kültürü içinde, çalışanlardan gerçekleştirmeleri beklenen, uygun davranış kalıplarıdır (Bantz, 1993; 136). Bir anlamda normlar neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçütüdür (Uzunçarşılı vd., 2000; 7).

Normlar hiçbir zaman yazılı biçimde ifade edilmezler. Ağızdan ağza dolaşarak yayılır ve insanların davranışlarında kendilerini gösterirler. Normların çalışanların özellikle etik davranışları üzerinde çok büyük etkileri vardır (Bantz, 1993; 136; Geybullayev, 2002; 40). Normlar, çalışma gruplarının davranış biçimlerini belirleyen bir bakıma yaptırımsal kurallardır (Bozkurt, 1991; 91).

Bir örgütün kurulduğu günlerde diğer örgütlerden farklı davranışsal normlar oluşturulmaya başlanır Davranışsal normların oldukça ilginç olan iki noktası bulunmaktadır. İlki, bir örgüt içinde haftalar veya aylar yerine saatler ve günler gibi kısa sürede ortaya çıkmalarıdır. İkinci nokta ise, örgüt üyeleri bu normların çok iyi bir şekilde farkındadırlar (Ward, 1994; 4-5).

II.2.7. Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri ve Yararları

Örgütsel kültürlerle ilgili kuram ve araştırmalar incelendiğinde, bazı bilim adamı ve araştırmacıların, yapısal-işlevsel bir yaklaşımla örgütsel kültüre birtakım

işlevler yükledikleri görülmektedir. Örgüt kültürünün temel işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Şişman, 1994; 146-148):

1. Örgütsel Denetim ve Koordinasyon Mekanizması Olarak Örgüt Kültürü

Koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardı sıra gelmelerini ve iç içe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar (Cemalcılar, 1989; 35). Yönetim de bir bakıma kısaca bir denetim tekniği olarak tanımlanırsa; güçlü kültürlere sahip örgütlerde kültürel öğeler, birer davranış düzenleyicisi olarak emirle iş yaptırma gibi bürokratik denetim tekniklerinin yerini almaktadır (Toffler, 1980; 12).

Örgütün bütünlüğünün ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için işbölümü ve uzmanlaşma sonucunda ortaya çıkan hiyerarşik yapıda koordinasyonun gerçekleştirilmesi zorunludur (Yozgat, 1992; 296).

2. Örgütsel Biçimlendirme Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Özellikle kültürün bir örgütsel kontrol aracı olarak götürülmesine bağlı olarak, güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde kültür, örgütte yapılan pek çok işin, etkinliğin temel belirleyicisi olmakta; söz konusu iş ve etkinliklerin, örgütün sahip olduğu kültürel ölçütlere uygun olarak gerçekleşeceği ve biçimleneceği kabul edilmektedir.

3. Örgütsel Sosyalleşme Süreci ve Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Toplumların olduğu gibi, örgütlerin de üyelerine aktaracağı bir kültürü olduğu kabul edilmektedir. Buna göre, örgütsel sosyalleşme ya da örgütsel öğrenme olarak nitelendirilen olgu da, esas itibarıyla örgüt üyelerinin örgüt kültürünü öğrenme

süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgüte yeni giren bireyler, örgüt kültürü aracılığıyla örgüte uyum sağlamakta; bir bakıma örgüt, yeni üyelerini örgüt kültürü içinde yeniden sosyalleştirmektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sosyalleşmesinde, örgüt ortamına uyum sağlamalarında temel araç olduğu kadar, bu sürecin içeriğini de oluşturmaktadır.

4. Örgütsel Sorunların Çözümleşi Yöntemi Olarak Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütsel yaşamda ortaya çıkan durum ve olayların açıklanmasında ve örgütsel sorunların çözümlenmesinde, örgüt üyeleri için temel algı dayanağını oluşturmaktadır. Örgütlerde karşılaşılan sorunların genelde içsel ve dışsal kaynaklı olması nedeniyle, örgütlerde bu konularda karşılaşılan çoğu sorunlar, sahip olunan birtakım kültürel ölçütlere göre çözümlenebilmektedir.

5. Bütünleşme ve Kaynaşma Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Bütünleşme örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken çevreye uyum sağlamak amacıyla bölümler arasında gerçekleştirdikleri işbirliği ve koordinasyonun seviyesi olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1992; 121). Bütünleşme, örgütün temel amaçlarındandır. İçinde çeşitli aşamaların bulunduğu örgütsel bütünleşme, bireyin örgütle olan psikolojik bağı olarak tanımlanabilir. Kişiler, örgüt içinde paylaşılan birtakım kültürel öğeler (inanç, değer, norm) aracılığıyla, örgütün amaçlarıyla bütünleşirler (Erdoğan, 1997; 284). Birey; örgüt üyesi olarak kimliğinin, diğer alternatif kimliklere kıyasla daha ön planda olduğu zaman ve sosyal bir grup olan örgütü tanımlayan kavramlar ile kendini tanımlayan özellikler arasında benzerlik olduğunda örgütle güçlü bir bütünleşme sağlayabilir (www.ugurzel.com, 1994; 2)

6. Moral ve Güdüleme Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Güdüleme iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir

(Çeltek, 2005; 2). İnsan yaptığı işten ve iş çevresinden memnun olduğu sürece daha verimli çalışır. Çalışma yaşamında ekonomik doyumun gerekli bir koşul olduğu düşünülse bile, bunun yeterli koşul olduğu söylenemez. Bu nedenle, insanı çalışmaya yönlendirmenin yolları araştırılmıştır (Eren, 1999; 315). Genel olarak güdüleme, eyleme yönelik enerjik bir davranış olarak anlaşılabilir. Kişinin eyleme yönelik enerjik davranışının temelinde istekler, ihtiyaçlar ve korkular bulunabilir. Kuşkusuz örgütsel bir yapı içinde insan davranışlarını belirleyen etmenler çeşitlidir. Bu etmenlerin bir bölümü örgüt yapısında belirlenirken bir bölümü de örgütsel çevre koşulları (kültür, toplumsal değer yargıları, çalışma v.b.) tarafından belirlenmektedir (Can, 1985; 18).

7. Örgütsel Verimlilik ve Etkililiğin Anahtarı Olarak Örgüt Kültürü

Zamanımızda insanların yaşamlarının büyükçe bir bölümünü geçirdikleri örgütlerde mutlu olmaları, kişilerin olduğu kadar örgütlerin de verimli olmaları ile olasıdır (Duygulu, 2005; 3). Örgüt kültürü, örgütsel verimlilik, etkililik ve performansla ilişkileri konusunda bilim adamları arasında çeşitli tartışmalar yapılmasına karşın; bu konuda yapılan araştırmaların bulgularına ve yaygın olarak benimsenen görüşlere göre, çeşitli örgüt içi ve dışı durumsal etkenler yanında, örgüt kültürünün de beklenen örgütsel verimlilik, etkililik ve performansın sağlanmasında temel etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir.

8. Örgütsel Değişimin Amacı, Aracı ve Belirleyicisi Olarak Örgüt Kültürü

Değişiklik; iş ortamı, toplumsal çevre, kişinin kendi öz biyolojik ve psikolojik yapısı ile onu bütünüyle saran bir oluşum niteliğindedir (Kaynak, 1995; 198). Değişim, rekabet etmenin ve başarılı olmanın vazgeçilmez koşullarındandır (Keskin, 2005; 10). Değişim, örgüt kültürü ile çok yakından ilgili bir olgu olarak, farklı kültürler tarafından farklı biçimlerde görülebilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütsel değişimin doğası, örgütsel değişimlerin örgüt üyeleri tarafından kabul veya reddedilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürünü benimsemeyen ve

hedef almayan örgütsel değişme stratejilerinin amacına ulaşması güçtür (Şişman, 1994;150).

9. Örgütsel İstikrar ve Mükemmelliğin Göstergesi Olarak Örgüt Kültürü

Ne kadar açık bir şekilde örgütün paylaşılan algıları ve değerleri belirtilirse, o kadar kuvvetli bir şekilde işgörenler kendilerini örgütün misyonuna bağlarlar ve önemli bir parçası olarak hissederler (Greenberg ve Baron, 2000; 472). Örgüt kültürü, örgütü dışarıdan gelebilecek her türlü olumsuz etkilere karşı korur; örgüt içinde yarattığı havayla işgörenlerin kendilerini özel bir topluluk olarak görmelerini sağlar (Şişman, 1994; 150).

Örgüt kültürü bu işlevleriyle “örgütsel faaliyetlerde varlığını daima hissettiren ve örgüte yön göstererek örgütsel hareketi sağlayan somut bir unsur ve örgütleri beton yığını binalar, bazı istatistiksel bilgiler ve analizlerin bütünü olarak değerlendiren fikirlerin ötesine taşıyarak, onları ayakta tutan ve kişilik kazandıran bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Çimen ve Ekenci, 2005; 2).

Yukarıdaki işlevleri yerine getirirken örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından aşağıda sıralanmaya çalışılan yararlar sağlamaktadır (Eren, 1999; 152-153):

- a. Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur.
- b. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticiler örgütün temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir.

- c. Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise; örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenebilir.
- d. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatabilir.
- e. Örgüt kültürü sembollerle, seramonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse de kültür ve buna bağlı inanç ve değerler devam eder.
- f. Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

II.2.8. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar

Örgüt kültürü yaklaşımı, örgütsel yaşama yeni bir sembolik yaklaşım getirmiştir. Örgüt kültürü yaklaşımı bir sosyal olgu olan kültürün sosyal ve antropoloji temeline dayanmaktadır. Örgüt kültürü kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü sadece örgüte ilişkin bir betimleme değil tersine örgütün içindekileri açıklayan bir olgudur (Hasanoğlu, 2005; 6).

Örgüt kültürü ile ilgili modern yaklaşımlar üç ana başlık altında incelenebilir: karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve kültürü örgütün kendisi

olarak gören yaklaşımlar. Bu yaklaşımlar aşağıda incelenmektedir (Bkz. Eren, 1999; 123-126):

1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlardan biri olan karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı kültürü örgütün dışında olan ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olan kültür, örgüte üyeler yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış kalıpları vasıtasıyla oluşmaktadır. Bu yaklaşımı temel alan çalışmalar makro düzeyde, kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken, mikro düzeyde değişik kültürlerden gelmiş bireylerin (yönetici, orta kademe, çalışanlar vb.) tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve aykırılıkları irdelemektedir.

2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Durumsallık yaklaşımında ise, kültür, örgütün içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda örgütlerin mal ve hizmet üretmelerinin yanında kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini kendi içlerinde ürettikleri de kabul edilmektedir. Bununla beraber bazı araştırmacılar, çalışmalarında sistem yaklaşımının etkisini de gözönünde bulundurarak örgüt kültürünün olmasında bazı çevresel unsurlarla örgüt içi koşullar ve ilişkilerin etkileşimleri sonucunda örgüt kültürünün oluştuğunu açıklamışlardır. Düşünürler, örgüt içinde oluşan kültürün oluşumunda etkin olan hususlar olarak örgüt yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknoloji ve liderler biçimi ile liderin sergilediği davranış biçimlerini göstermektedirler.

3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir. Bu model sosyolojiden ziyade antropolojiden etkilenmiştir. Bu yaklaşıma göre kültür örgütte

olan bir değişken değil, örgütün bizzat kendisidir. Bu bakış açısına göre örgüt kültürünün sadece maddesel veriler aracılığı ile değil, daha çok sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi uygun olacaktır.

- **Örgütsel Özümleme** yaklaşımına göre kültür, örgütün üyelerince paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Bu yaklaşımda kültür, maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak düşünülmektedir. Adı geçen özümsemeler değer yargılarını, inanç sistemi ile bireylerin kendi dünyalarını içinde çalıştıkları grup yapılarını ve davranışlarını ortaya koyar. Bu yaklaşım, örgütü bilgi sistemi ve bilgi yönetimi sistemi olarak görmekte ve bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre köklü örgüt kültürünü oluşturabileceğini savunmaktadır.

- **Örgütsel Sembolizmde** ise, örgüt aynı bir toplum gibi ortak semboller ve sistemi olarak tanımlanır. Bu sembol ve ifade biçimleri, örgüt bireyelerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortamın doğmasına olanak vermektedir. Bu yaklaşımın esasını örgüt üyelerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin onların davranışlarına yansımalarını oluşturmaktadır.

- **Yapısal / Psikodinamik** yaklaşımda ise, örgüt kültürü insanın bilinçaltında yatan düşünceleri toplumun bilinen sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştırdığı yapısal bir oluşumdur. Yüzeyde görünen oluşumlarının derininde, insanın bilinçaltının yarattığı düşünce kalıpları vardır. Bu bakış açısıyla örgütsel kültürün incelenmesindeki amaç, bilinçaltındakilerle, insanın evrensel düşünce yapısı arasındaki ilişkileri ortaya çıkılmaktadır.

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlarda, kültürü örgütün bizzat kendi parçası olarak ele alan yaklaşımlar arasındaki temel fark, bu ikinci yaklaşımın örgütün kendine özgü sosyal inanç ve değerleri olan ve bir kültürü temsil eden varlık olarak görülmesidir. Bununla beraber her iki yaklaşım da örgütün bir açık sistem olduğu temel varsayımından hareket etmektedir.

II.2.9. Örgüt Kültürü İle İlgili Modeller

Örgüt kültürünü inceleyen çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımlardan en çok bilinenlere yukarıda kısaca yer verdik. Yaklaşımları ise modeller oluşturur. Bu modeller örgüt kültürünü açıklamada çeşitli bakış açılarıyla konuya yaklaşır. Literatürdeki bu modellere yönelik çalışmalar incelendiğinde bunların çok sayıda olduğu göze çarpar. Her araştırmacı farklı kriterleri göz önünde bulundurmuş ve buna bağlı olarak farklı modeller ortaya çıkmıştır. Örgüt modellerine ilişkin başlıca çalışmalar aşağıda anahatlarıyla ele alınmaktadır.

II.2.9.1. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy işletme kültürü konusunda çeşitli araştırmalar yapmışlar ve dış çevre koşullarıyla birlikte örgüt kültürünü ele almışlardır. Değerler, kahramanlar, ritüeller, hikayeler gibi örgüt kültürü elemanlarını bir araya getirerek, işletmede beraber nasıl işlediklerini araştırmışlardır (Deal ve Kennedy, 1984; 107).

Deal ve Kennedy yaptıkları çalışmalar sonucunda örgüt kültürünü dört genel kategoride toplamışlar ve bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geribildirim hızıdır (Daft, 1991; 79).

Sert erkek, maço kültürü: Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve çevreden gelen geribildirim hızı olduğu durumlarda ortaya çıkan kültürdür. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar, beklenmeyen sürpriz gelişme ve sönüşler yaşanır. Burada, gruplar veya ekiplerden önce bireyler ön plana çıkar (Eren, 1999; 153). Onlardan korkusuz ve sert olmaları beklenir. Ritüeller önemlidir (Luthans, 1992; 567).

Çok çalış-sert oyna kültürü: İşgörenlerin az risk ve hızlı geribildirim aldığı bu kültürde müşterilere büyük önem verilir (Luthans, 1992; 567). Risk derecesi düşük olduğundan bu kültürde başarının sırrı, çok çalışma ve gayret göstermekten geçmektedir. Çalışanlar arasında sürekli bir yarış, toplantılar teşviklerle eğlence ve hareket kuralı canlı tutulmaya çalışılır (Deal, Kennedy, 1984; 108).

Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü: Bu tür örgüt kültürü geniş çapta yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında çok uzun süre sonra bilgi sahibi olan işletmelerde görülmektedir. Yüksek risk ve yavaş geribildirim bu örgüt kültürünün önemli özelliğidir (Ataman, 2001; 532).

Süreç kültürü: Çevresel belirsizlik riski düşük, çevreden gelen geribildirim yavaş olduğu işletmelerde görülen kültür tipidir. Bu kültürde işletmede çalışanlar çok fazla çalışmakta, hata yapmamaya özen göstermektedirler (Deal ve Kennedy, 1984; 108). Unvanlar ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Değişimin fazla kabul görmediği bu kültürler uzun süreli ve katıdır (Reitz, 1987; 552).

II.2.9.2. Byars Modeli

Örgüt kültürü konusunda çeşitli düşünürler tarafından bir takım sınıflamalar yapılmıştır. Bunlardan en ilginç olanı Byars tarafından geliştirilen kültür ölçeği modelidir. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Buna boyutlara göre aşağıdaki şekilde ortaya çıkan kültür biçimlerini şu şekilde açıklayabiliriz (Eren, 2002; 429-431).

a) Etkileşen Kültür: Bu kültürler işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermektir. Etkileşen kültürde amaç, çevreyi etkilemekten çok, rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılamaktır.

b) Bütünleşik Kültür: Bu kültür de işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye, değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek, kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir.

c) Sistematik Kültür: Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır. Bu nedenle katılımcılık yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

d) Müteşebbis Kültür: Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde bireysel bazda oldukça etkisel yani yenilikçidir. Ancak bu kültürde katılımcılığın ve grup halinde karar vermenin olmaması çalışanların katılımının doğuracağı yaratıcılığı ve onların motivasyonlarını azaltır. Küçük işletmelere uygundur.

II.2.9.3. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre özelliklerini birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamışlardır (Eren, 1999; 104-106).

Koruyucu Kültür Tipi: İnanç ve değerlerinde muhafazakar bir nitelik taşıyan bu kültür tipinde düşük risk stratejileri tercih edilmektedir. Bu kültüre sahip örgütlerde planlama ve doğruluk çalışmalarına önem verilmekte, yeni ürün ve pazar araştırması gibi faaliyetlerden uzak durulmaktadır.

Geliştirici Kültür Tipi: Koruyucu kültür tipinin aksine yenilikçi olan bu tip örgütler yeni ürün ve pazarlar konusunda yüksek risk almaktan hoşlanırlar. Değişimden ve rekabetten yana olan bu tip örgütlerin stratejisi, gelişme ve büyümedir.

Doğrulukçu Kültür Tipi: “Denge” ve “Değişim” gibi iki farklı yönü bir arada bulunduran bir örgüt kültürü tipidir. Denge; biçimsel yapılar oluşturma ve faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasını ifade ederken, değişim; rakip faaliyetlerin kontrol edilmesini, onların fikir ve davranışlarının dikkate alınarak güvenli stratejiler oluşturmayı ifade etmektedir. Dengeye daha fazla ağırlık verilen bu tip örgütlerde tüm faaliyetler rakiplere göre ayarlanmaktadır.

Tepki Verici Kültür: Rakiplerden gelen uyarılara karşı duyarsız kalan bu tip örgütler değişim baskılarına etkili bir biçimde cevap verememektedirler. Bu tip örgütler en son aşamada yani hayatları tehlikeye girdiğinde ancak işletme fonksiyonlarında ayarlamalara gitmektedirler.

II.2.9.4. William Handy Modeli

Handy, örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Handy ise örgütleri sahip oldukları kültürlere göre dört ayrı grupta incelemektedir.

Güç Kültürü: Bu örgütlerde otokratik bir yönetim uygulanmaktadır (Ataman, 2001; 527). Merkezi otorite kaynağına bağlı olan güç kültürü sert ve yıpratıcı olabilmesi nedeniyle çalışanların moralini düşürebilmekte ve bunun sonucunda da örgütün daha çabuk dağılabilmek tehlikesini arttırabilmektedir (Armstrong, 1990; 212).

Rol Kültürü: Rol kültürünün olduğu örgütlerde, iş tanımları, kurallar, prosedürler ve yapılması gerekenler açıkça tanımlanmıştır (Pheysey, 1993; 16). Çalışanlar açısından rol kültürü güvence unsurudur. Belli süreler içinde kendilerinden bekleneni verirlerse ilerleyeceklerini bilirler ve konularında uzmanlaşırlar (Gürgen, 1997; 171).

Görev Kültürü: Bu kültürde proje ve takım çalışmasına çok önem verilir. Çalışanlar işin kendisiyle ilgilenirler ve kendi problemlerini çözmek için motive olmuşlardır (Pheysey, 1993; 17). Bu tip kültür dış çevredeki değişim, yenilik ve belirsizliğe uyum sağlayabilir (Morden, 1993; 243). Çalışanlarına bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösterir (Cartwright ve Looper, 1993; 62).

Birey Kültürü: Bu kültürde merkezi nokta, bireydir. Eğer bir yapı varsa bu, bireylere hizmet için vardır (Terzi, 2000; 80). Bu tür kültüre sahip örgütlerde birey kuruma değil, kurum bireye hizmet etmektedir (Gürgen, 1997; 172). Temel amaç, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. İhtiyaçların tatmini, çalışanların örgüte kendilerini ait hissetmeleri, iletişim ve çalışanlar arasındaki ilişki yoluyla sağlanmaktadır (Handy, 1994; 146).

II.2.9.5. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman Amerika'da başarılı olan şirketlerden seçtikleri bazı örnekler üzerinde, bu şirketlerin başarı nedenleri üzerine araştırmalar yapmışlardır. Bu iki araştırmacı, incelemeleri sırasında örgütü başarıya götüren temel kültürel değerleri bazı etmenlere bağlı olarak açıklamışlardır. Bu değerler (Kozlu, 1988; 33-49):

▪ **Peşin Hükümle Eylemden Yana Olmak:** Yöneticiler karar verirken çabuk davranmak zorundadırlar. Çoğu zaman karar verememek, geç karar vermektense daha kötü sonuçlar doğurabilir.

▪ **Müşterilerle Yakın İlişkide Olmak:** Peters ve Waterman'a göre, müşteriye yakın olmak ve ona değer vermek başarıya götürür. Bu, hizmet tutkusunu ve kaliteyi beraberinde getirir.

▪ **Özgür Düşünce ve Girişimciliği Destekleme:** Yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi en aza indirgeyebilen şirketler başarıyı yakalar. Bunu yaparken, şirketi

küçük parçalara ayırıp, bağımsızlığı pekiştirerek yaratıcılığı ve riske girmeyi desteklemek gerekir.

▪ **Üretimi İnsan Etmenini İyi Kullanarak Arttırma:** Bir örgütte çalışanlar en önemli kaynaktırlar ve başarı için insan etmeninin iyi bir biçimde kullanılması gerekmektedir.

▪ **Yöneticilerin İşin Yapılışıyla ve Bölümlerle Yakın İlgisi:** Bir şirketteki yöneticiler, eğer işin nasıl yapıldığını bilmiyor, sadece finans konularıyla ilgileniyorsa başarı şansı yok denecek kadar azdır. İşte bu tür bir sorun yaşamamak için şirketler, yöneticilerini hemen hemen her sahada bilgili kılmak ve her bölümün yaptığı işten haberli olmak zorunluluğu hissetmişlerdir.

▪ **Yalın Biçim, Az Kurmay:** İncelenen şirketler içinde başarılı olanlar sadece hedeflerini, ürünlerini, iletişim sistemlerini basit tutmaya çalışmıyorlar; örgütsel yapılarını da mümkün olduğu kadar yalın olarak kurmaya ve korumaya özen gösteriyorlar. Böylece çalışanlar, iş akışının ve komuta zincirinin nasıl işlediğini kolaylıkla izleyebiliyorlar.

▪ **Birbirine Bağlı Sıkı Bir Yapı:** Şirketin sıkı bir şekilde yapılanmış olması demek, örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması demektir. İşte bu bağ, şirketi bir arada tutan ortak kültürü oluşturur.

Bu yaklaşımın temelinde, personel, beceriler, ortak değerler ve yönetim biçimi gibi faktörlerin kullanımı yoluyla, insan unsurunda bir rekabet üstünlüğü kazanma yatmaktadır.

II.2.9.6. Killman Modeli

Örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüt içinde hakim

olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır. Kilmann, bunlardan yola çıkarak örgüt kültürünün işlevsel iki farklı yönünü ele almıştır (Eren, 1999; 146).

Bürokratik kültürler: Bu tip kültürlerde işler açıkça tanımlanmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş olup, yapılanma hiyerarşik bir şekilde oluşturulmuştur. Belli bir büyüklüğe sahip, olgunluk düzeyine erişmiş işletmelerde daha çok görülmektedir. Bu şekilde yerleşmiş kültürleri değiştirmek çok zordur.

Yenilikçi kültürler: Yenilikçi kültür, günümüzün değişken ve sürekli gelişen ortamında, en çok önem verilen ve gerekli olan kültürdür. Bu kültürün hakim olduğu işletmelerde kültürden beklenen görev, hızlı değişme ortamında ve küreselleşen dünyada çevreye ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır.

II.2.9.7. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Japon asıllı Amerikalı yönetim düşünürü William Ouchi, Z Teorisi başlığını taşıyan kitabı ile yeni yönetim felsefesine farklı bir boyut kazandırmıştır (Aktan, 2005a; 1). Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup şirket üzerinde çalışarak incelemiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan şirketleri, ikincisi tipik Japon şirketleri ve sonuncusu ise Z tipi Amerikan şirketleridir. Ouchi, kuramının temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, Japon işletme modelini oluşturan dört temel etmeni olan güdüleme, nitelik, verimlilik ve işgücünün devamlılığının, büyük örgütlerin başarısında ana unsurları oluşturduğunu her zaman gözönünde bulundurmuştur. (Ouchi, 1989; 43-45).

Ouchi incelemelerinde temel yedi nokta üzerinde durarak, bu üç şirket grubunu bunlara göre karşılaştırmıştır.

Tablo 2.1: Z Tipi Organizasyon ve Yönetim Modelinin Geleneksel Amerikan (A) ve Japon (J) Organizasyonlarıyla Karşılaştırılması

A Tipi Organizasyon	Z Tipi Organizasyon	J Tipi Organizasyon
Kısa süreli istihdam	Uzun süreli istihdam	Yaşam boyu istihdam
Bireysel karar alma	Kollektif karar alma	Kollektif karar alma
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Kollektif sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Formel değerlendirme	İnformel değerlendirme	İnformel değerlendirme
Uzmanlığa dayalı kariyer	Uzmanlığa dayanmayan kariyer	Uzmanlığa dayanmayan kariyer
Çalışanların sadece iş yaşamlarıyla ilgilenilmesi	Çalışanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi	Çalışanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi

Kaynak: (Aktan, 2005b; 1).

Japon şirketleri yumuşak bir kültür ortamında misyon ve katılımcı yönetim anlayışıyla hareket etmektedir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra; Amerikan ve Japon işletmelerinin verimlilik artışları karşılaştırıldığında, Japonların verimliliklerini takriben 4 misli daha fazla arttırdıkları görülür. Bu başarının sebeplerinden biri olarak Z tipi işletmeler gösterilmiştir. Z tipi yönetim anlayışı (Z teorisi) Japon kültürü ve normlarıyla büyük uyum içerisindedir (Günaydın, 2002; 39). Periyodik sosyal toplantılar (bir Z tipi şirketin ayda bir yaptığı bira toplantısı gibi), iş ortamından uzaklaşmaya ve eşitlikçi bir ortamın doğmasına yol açar (Budak, 1996; 111).

II.2.9.8. Quinn ve Cameron Modeli

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Quinn ve Cameron “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır (Akıncı, 2003; 89).

Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır. (Klan, Adhokris, hiyerarşi, piyasa) ve her kültür tipi altında yer alan ortak değerlerde yine 4 başlık altında toplanmıştır (Baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem).

Piyasa kültüründe örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur.

Piyasaya kültürü değerlerine ve tamamıyla karşıt olan değerleri bünyesinde barındıran kültür tipi “klan kültürü” olarak isimlendirilmiştir. Bu kültür tipindeki örgütün niteliği ve çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır.

“Adhokrasi kültür” tipinde örgüt niteliği ve yönelimi, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır.

“Hiyerarşi kültür” tipinde üstün tutulan değerler düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve

yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir.

II.2.9.9. Hofstede Modeli

Hofstede, kültürü, öğrenilmiş olduğu aynı sosyal çevre içinde yaşamış olan insanlarla en azından kısmen paylaşıldığı için ortak bir fenomen olarak tanımlamaktadır. Hofstede, kültürün dört boyutundan söz etmektedir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erkeksiliktir (Yılmaz, 2005; 6; Bir, 2001; 1).

Güç Mesafesi: Yetkisi ve gücü az olan örgüt üyelerinin gücün eşit dağıtılmadığını kabullenme derecesini ifade eder (Wright vd., 1992; 116). Bu boyuta göre, örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Hofstede, 1997; 259).

Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut, bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir (Hofstede, 1997; 260).

Bireysellik ve Toplumsallık: Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir. Kolektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir (Hodgetts ve Luthans, 1996; 260).

Erkeksilik: Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Kadınsılık ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur (Hofstede, 1997; 261). Kadınsılık, kişisel hedeflere karşılık iş amaçlarını vurgulama ve haklılığını savunma konusuna yöneliktir.

II.2.9.10. Parsons Modeli

Parsons 1940-1960 yıllarında düşünceleri ile sosyoloji tarihinde önemli yeri olan bir kuramcıdır. Parsons belki örgüt kültürü konusunda değerler üzerinde ilk kez duran ve bu konuda bir model geliştiren sosyologlardan birisidir.

Parsons'un İngilizce sözcüklerin baş harfleriyle tanımlanan "AGIL" modelinde, her toplumsal sistemde, sistemin devamlılığını sağlamak için belirli işlevlerin karşılanması gerektiğini ileri sürer. Bu temel işlevler; uyum sağlama, amaç edinme ve amaçları gerçekleştirme, bütünleşme ve geçerlilik olarak sayılabilir. Eğer toplumsal bir sistem yaşamda kalmak ve gelişmek istiyorsa çevreye uyum sağlamalı, amaçlarını belirleyip onları gerçekleştirmeli, alt sistemleriyle bir araya gelerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar, hem de kendi dışındaki örgütlerdeki bireyler tarafından geçerli kabul edilmelidir (Moorhead ve Griffin, 1989; 258).

Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmez. Yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür. (www.kutuphane.biz, 2005; 5).

II.2.10. Örgüt Kültürünün Değişimi

Yaşadığımız dünya hergün yüzlerce değişikliğin meydana geldiği, son derece dinamik bir ortamdır. İçinde yaşadığımız bu çağda dünyamız hızlı değişim hareketlerine sahne olmaktadır. İnsan ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmetleri üretmek amacıyla kurulan işletmeler çevreyle sürekli etkileşim içindedirler. Bu örgütlerin yaşamlarını uzun yıllar devam ettirmeleri ve yüksek performans göstermeleri bu etkileşimin sağlıklı olmasıyla mümkündür (Özkan, 2005; 1). Bugün sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve kültürel yapılar, örgütler üzerinde, değişim yönünde çevreye uyum için bir baskı yaratmaktadır (İmamoğlu ve Çimen, 2005; 2). Her sistem çevresel koşullardan (diğer sistemlerden) kaynaklanan değişime ayak uydurmalıdır, aksi takdirde yaşama ve ayakta kalma şansını azaltmış olur (Şimşek, 2005; 3).

Örgüt kültürünü doğrudan yönlendirmek mümkün olmadığı için değiştirmek de güçtür. Ancak tümüyle bir değişmezlik de söz konusu değildir. Örgüt kültürü örgütün ana hedeflerini desteklemediğinde, örgütün başarısı için itici güç olma özelliğini yitirdiğinde, örgütteki çıkar gruplarını örgütün amaçları doğrultusunda uzlaştıramadığında, örgüt üyelerinin katılımını ve desteğinin sağlanmadığında, başka deyişle paylaşılan bir değerler bütünü olmadığında veya kalmadığında değişim zorunludur (Eren, 1999; 117).

Kültürel değişim; tek bir etkenden değil –bazıları büyük, bazıları küçük- çok sayıda değişimden ortaya çıkan bir durumdur (Kardam, 2003; 148). Kültürel değişim, örgütte gerçekleştirilen faaliyetlerdeki herhangi bir değişimdir (Lewis vd., 1995; 361). Örgütsel değişime yapısal değişim eşlik etmelidir, yoksa yeni kültür eski yapılar nedeniyle oluşturulamayabilir (Anthony, 1994; 99). Örgüt yapısındaki köklü bir değişimde; lider ve iletişim önemli bir etkiye sahiptir (Cooper vd., 2001; 112; Lees, 2003; 206).

İşletmede görülen her bir değişiklik buna uygun stratejilerin geliştirilmesini gerektirecektir. İşletmenin kültürü ile uygulanacak olan stratejinin içeriği ve stratejik karar alma mekanizmaları arasında bir uyumsuzluğun olması halinde, bu sorunları işletmede çalışanlara açıklamak ve çözümlmek için tartışmak gerekmektedir. Uygulanacak olan stratejiye uyamayacağı düşünülen kültürel değerlerde ise, değişikliğe gitmek en etkin çözüm olmaktadır (Ergin, 1992; 179).

İçinde buldukları toplumsal çevrenin bir ürünü olan örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, çevresel değişimlere ve toplumsal taleplere cevap verebilme yeteneklerine bağlıdır (Fatehi, 1996; 153). Birçok örgütte iyice kökleşmiş, yer etmiş alışkanlıkları değiştirme ihtiyacı duyulmaktadır (Drucker, 1998; 200). Ayrıca, örgütler, toplumsal bir fonksiyonu yerine getirdikleri ölçüde yaşayacaklarına göre, kuruluş amaçlarını çevrenin isteklerine göre yeniden düzenlemek ya da değiştirmek gereğiyle bağlıdır. İlave olarak, çevreye bir örgüt olarak kendi saygınlıklarını kabul ettirdiklerinde, bir yenilik kaynağı ve değişme aracı olarak kendi çevrelerini etkileme ve kontrol etme olanağına kavuşmaları çevredeki değişme ile kendi değişmelerini amaçlarına uygun bir dengede tutabilmelerine bağlıdır (Sağlam, 1979; 61).

Hızlı değişim ortamına ayak uydurabilecek bir örgüt kültürü iki temel özelliğe sahip olmalıdır. Birincisi, yönetim kademesinin şirketi etkileyen tüm unsurlara samimi ve dürüst olarak değer vermesi. Sadece kendilerine değil, müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına ve hissedarlarına da değer vermesi. Başka bir deyişle, yalnızca içeriye yönelik “yönetimsel” bakışı olmayan dışarıya da bakabilen bir yönetim kültürü olması. İkincisi tüm örgüt çerçevesinde inisiyatif almaya ve liderliğe önem verilmesi. Hızlı değişim ortamında değişime ayak uydurabilen bir örgüt kültürünün bu iki özelliği mutlaka barındırması gerekmektedir (Kırım, 1998; 59). Örgütsel değişimdeki temel amaç örgütsel etkinliği arttırmaktır (Certo, 1992; 349).

Kültürün değiştirilmesi oldukça zor olmasına rağmen imkansız da değildir. Kültürün değiştirilmesi ancak vizyon sahibi bir liderin bu vizyonu diğer çalışanlara iletmesi, müşteri ilişkileri, hizmet kalitesi, verimlilik konularında bilinç oluşturmaları ve başarının ödüllendirilerek başarıyla orantılı bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesiyle bulunabilir (Erengül, 1997; 345).

Bir işletmede kültürel değişimi sağlamak zor bir süreçtir. Ancak değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve büyük bir rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmek için bu değişimi gerçekleştirmek işletme açısından önemli ve yararlıdır.

II.2.10.1. Örgüt Kültürünü Değişime Zorlayan Nedenler

Örgütleri değiştirmeye zorlayan çok çeşitli nedenler vardır. Sosyal ve örgütsel çevre şartlarının değişmesi, rekabetin şiddetlenmesi, örgüte yeni üyelerin alınması, yeni bölümlerin açılması, yeni bir stratejinin devreye sokulması, başka bir firma ile birleşme, çalışma alanının değişmesi, büyük bir teknolojik yenilik gibi nedenler örgütleri değiştirmeye zorlamaktadırlar. Her örgüt içinde bulunduğu duruma uygun olarak kötünden iyiye, iyiden de daha iyiye doğru değişmek ve gelişmek isteyeceği doğal bir durumdur. Bu yönden çağdaş örgütler için değişme geçici ve anlık bir işlem değil süreklilik arz eden bir süreçtir. Değişme aslında çok zor ve sorunlu bir süreçtir. Zira örgütsel değişim beraberinde çok karmaşık sorunları da barındırır. Bu nedenle bir örgütsel değişimde amaçlar belirlenirken şu üç özelliğin dikkate alınması gerekir (Yeniçeri, 2002; 58).

Uygulanabilirlik: Uygulanabilirlik, örgütün çevresindeki değişikliklerin farkına varma ve bu değişikliklere cevap verebilme yeteneğidir (Williams, 2002; 57). Yapılacak değişim tamamen gerçeklere ve gereklere dayanmalıdır. İç ve dış çevre koşulları incelenerek değişimin uygulanabilirlik yeteneği belirlenmelidir. Teorik olarak mümkün olan ancak mevcut imkanlar çerçevesinde uygulama şansı bulunmayan değişim programlarından kaçınmak gerekir.

Ulaşılabilirlik: Değişimle varılması amaçlanan hedeflerin ulaşılabilir olması gerekir. Örgüt çalışanları değişimle katlandıkları onca sıkıntı sonucunda bir yerlere ulaştıklarını görmek isterler. Ulaşılamayan amaçlar için yapılan örgütsel değişimler sonuçta moral bozukluğu, hayal kırıklığı ile yönetime karşı güvensizlik üretir.

Maliyetler: Örgütsel değişimin sonuçta katlanır külfete değmesi gerekir. Çalışanlar “maliyet-fayda” analizi yaptıklarında sağlanan amacın değişme sırasında katlanan maliyetten fazla olmasını görmek isterler. Amaçların elde edilmesinden sağlanan yararın amaçlara ulaşabilmek için sarf edilen kaynaklardan büyük olması çalışanları değişimi daha fazla benimsemeye yöneltir.

II.2.10.2. Örgüt Kültürünün Değişimini Açıklayan Yaklaşımlar

Değişim, kültürle çok yakından ilgili bir olgu olarak farklı kültürler tarafından farklı biçimlerde algılanabilir. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütsel değişimin doğası, bu değişmelerin işgörenler tarafından kabul veya reddedilmesi üzerine önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürünü göz önünde bulundurmayan örgütsel değişim stratejilerinin başarılı sonuçlar vermesi olanaksızdır (Şişman, 1994; 115). Örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel değişimi insan davranışlarının değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistematik değişim olarak ele alan dört ana yaklaşımın olduğu görülmektedir. Aşağıda sözü edilen değişimler açıklanmaktadır (Bknz. Özkara, 1999; 18-19).

▪ **Örgütsel Değişimi İnsan Davranışlarının Değişimine Dayandıran Yaklaşımlar:** Bu yaklaşımların dayandığı temel varsayım, örgüte katılan bireylerin, özellikle örgütün yöneticilerinin yetenek ve davranışlarında değişiklikler yaparak, örgütün tümünde istenilen değişiklikler gerçekleştirilebilir. Burada örgütsel değişimle bireysel değişim aynı anlamda kullanılmaktadır.

▪ **Örgütsel Değişimi Yapısal Değişime Dayandıran Yaklaşımlar:** Bu görüşler örgütte yaşanan tüm sorunların temelinde yapısal öğelerdeki aksaklıkların

olduğunu ileri sürerler. Bu yaklaşıma göre işbölümü, departmanlaşma, rol ilişkileri, iletişimi ve karar verme sistemleri ve yetkinin dağılımı gibi yapısal öğelerdeki karmaşa ve sorunların çözülmesiyle örgütsel değişimin gerçekleşeceği varsayılır.

▪ **Örgütsel Değişimi Teknolojik Değişime Dayandıran Yaklaşımlar:** Bu yaklaşıma göre, örgütsel sorunların çözülmesi ve örgütün daha başarılı bir biçimde işlemesi eski teknolojinin yenisiyle değiştirilmesiyle sağlanabilir. Teknoloji örgütte kullanılan her türlü iş yapma yöntemlerini ve makineleri kapsar. Özellikle teknolojik gelişmelerin hızlanması örgütsel değişim konusunda dikkatin teknik yönler üzerinde odaklanmasına neden olmuştur.

▪ **Örgütsel Değişime Sistemik Yaklaşımlar:** Örgütsel değişimi tek yanlı olarak ele alan yaklaşımların yetersizliği ve sistem kuramındaki gelişmeler örgütün değişik öğelerden oluşan bir bütün olarak görülmesini sağlamıştır. Sistemik yaklaşımlar, örgütün sürekli bir denge durumunda olduğunu ve bu nedenle herhangi bir öğedeki değişimin diğer öğelerde de değişime yol açabileceğini ileri sürmektedirler.

II.2.10.3. Örgüt Kültürünün Değişimini Etkileyen Faktörler

Değişim söz konusu olduğunda “örgüt kültürü” iki tarafı keskin bıçak gibidir. Çünkü kültür, örgütün parmak izidir ve tarihi, inançları, değerleri ve davranışlarıyla tek kimliğidir. Örgüt kültürü, her zaman örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğundan, değişime direnç gösterir. Aslında yöneticiler, örgüt kültürünü değiştirmeye çalışırken, örgütte neyin uygun veya uygunsuz davranış olduğuna ilişkin temel inançları değiştirmeye çalışmaktadırlar. İnsanların yıllar yılı inandığı temel değer ve inançları değiştirmek ise gerçekten zor bir görevdir. Bu zorluklara rağmen, bazı firmalar performanslarını arttıracak şekilde kültürlerini değiştirmeyi başarmıştır. Bir örgüt açısından örgüt kültürünün değişimini kolaylaştıran bazı durumsal faktörler aşağıda ele alınmaktadır (Akıncı, 2003; 128-129):

▪ **Dramatik bir kriz:** Örgütün tüm üyelerince görülen dramatik bir kriz, güç dengesini zayıflatan bir şok, mevcut uygulamaları sorgulamanın yanı sıra, krize daha iyi tepki verebilmek için yeni değerlerin kabul edilmesini de kolaylaştırır. Örneğin, beklenmedik finansal bir gerileme, bir firmanın başka bir firma tarafından satın alınması veya şirket birleşmeleri veya büyük ve önemli bir müşterinin kaybedilmesi gibi.

▪ **Lider değişimi:** Üst yönetim kültürün benimsetilmesinde önemli bir faktör olduğundan, örgütün önemli liderlerinde yapılacak bir değişiklik, yeni değerlerin benimsetilmesini kolaylaştıracaktır. Fakat yeni değerlerin çalışanlarca benimsenmesi için, yeni liderin firmanın nasıl olması gerektiğine ilişkin net bir vizyonu ve bunu uygulayacak kabiliyetinin olması, aynı zamanda örgütte saygı uyandırması gerekmektedir.

▪ **Hayat devresi:** Kültürel değişim, oluşumdan büyüme aşamasına ve olgunluktan gerileme aşamasına doğru geçen örgütlerde daha kolay gerçekleşir.

▪ **Örgütün yaşı:** Hayat devresi ne olursa olsun, bir örgüt ne kadar gençse değerleri de o kadar az güçlü olacaktır. Bu yüzden 5 yıllık bir örgütün kültürünü değiştirmek, 50 yıllık bir firmayı değiştirmekten daha kolaydır.

▪ **Örgütün büyüklüğü:** Küçük örgütlerde işçilere ulaşmak daha kolay, iletişim ve rol modelleri daha açık olduğundan, kültürü değiştirmek ve yeni değerler aşlamak daha kolaydır.

▪ **Mevcut kültürün gücü:** Bir kültür ne kadar güçlüyse, çalışanlar temel değerlere ne kadar bağlıysa, değiştirmek o kadar zor olacaktır. Şüphesiz zayıf kültürleri değiştirmek, güçlü kültürlere oranla daha kolaydır.

▪ **Alt kültürlerin varlığı:** Örgütteki heterojenlik, çalışanların kendi çıkarlarına olan ilgisini arttıracığından, değişim daha zor olacaktır. Yani bir örgütte ne kadar

çok alt kültür varsa, baskın kültürde yapılacak değişikliğe o kadar çok direnç gösterilecektir.

II.3. Personel Güçlendirme ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Küreselleşme, yönetimde mükemmellik, bilgi çağı, bilgiye dayalı örgüt, uluslararası rekabet, telekomünikasyon, yalın yönetim ve yalın örgüt, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik gelişim ve burada sayılamayan diğer benzer kavramlar ve gelişmeler, örgütlerin yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabilecek değişiklikler meydana getirmiştir. Bunun doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetim teknikleri, örgüt personelinin de derinden etkilemektedir. Bu gelişmelerin odağında insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, insanların beklentilerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler örgüt personelinin güçlendirilmesi sonucunu doğurmuştur (Koçel, 2003; 413).

Personel güçlendirme kavramı sosyal bilimlerde pozitif bir anlama sahiptir (Ramaswamy ve Schiphorst, 2000; 664). Personel güçlendirme bir yönetim kavramı olduğu kadar örgüt ve yönetim geliştirmede de kullanılabilir önemli bir kavram niteliğindedir (Yeniçeri, 2001; 70). Güçlendirme süreci başladıktan sonra, işgörenleri, tedarikçileri, tüketicileri ve hissedarları ardı ardına değişime sokan zincirleme tepkime başlar. Güçlendirmeyi uygulamaya koymanın bir yolu, kendi kendini yöneten projeler veya ürün çalışma grupları yaratmaktır (Erstad, 1997; 329). Değişim zor bir süreçtir. Değişimi hoşla giden bir tecrübe olarak gerçekleştirebilmek ve bu sebeple değişim için gerçek bir motivasyonun sağlanabilmesi amacıyla çalışanlar değişimin yapılması konusunda güçlendirilmelidirler (Chu, 2003; 507).

Değişim her ne yönde olursa olsun bir örgüt içinde en önemli unsur, üst yönetimin desteğidir. Diğer yandan alt kademe çalışanları, örgüt içerisinde bu tür bir değişikliğin yapılabilmesi için üst yönetimin, yetki devrinde bulunup

bulunmayacağını, onlara karar verme hakkı tanıyıp tanımayacağını, şüphe duymadan bilmek durumundadır. Açıklanan bu gibi durumlara rağmen, üst yönetim tarafından verilecek olan destek aktif olmalıdır. Çünkü yöneticiler güçlendirmeyi gerektiren bir desteği istemeden verdiklerinde, örgüt çalışanları bu gibi isteksiz desteklere karşı çekingen olmaktadır (Shrednick, Stutt, 1992; 491).

Personel güçlendirme veya kararlara katılımın sağlanması ne yeni ne de basit bir yönetim kavramıdır (Nykodym vd., 1994; 45). 1980'lerde pek çok işletme katılımcı yönetimi anlamının ve uygulamanın yollarını araştırmıştır. Bugünlerde ise, katılımcı yönetime bir de güçlendirme kavramı eklenerek, çalışanların bağımsız karar vermesi ve örgüt kültürüne uyum sağlamada cesaretlendirilmesi söz konusu olmuştur. Bugün personeli güçlendirme, örgüt kültüründeki değişikliklerin en gerekli unsuru haline gelmiştir. Aslında, personeli güçlendirme düzeyi örgüt kültürünün güçlülüğüne bağlıdır (Doğan, 2003a; 56).

Takım çalışmasına dayalı bir örgüt kültürü yaratma ve bilgi paylaşımı personelin güçlendirildiği bir işletme oluşturmanın temel taşıdır. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar çok nadir olarak bağımsız çalışmaktadırlar. Güçlendirme karşılıklı dayanışmadır. İyi bir fikir, diğerlerinin yardımı ile uygulamaya konmadığı sürece hiçbir anlam ifade etmeyecektir (Doğan, 2003a; 57). Takımların güçlendirilmesi, takım üyelerinin örgütsel görevlerinin müşterek ve pozitif olarak değerlendirilmesi nedeniyle artan iş motivasyonu olarak tanımlanmaktadır (Kirkman vd., 2004; 177). Takımların gelişiminde çalışanları güçlendirmek yöneticiler için istenilen bir durum olmalıdır (Juhl vd., 1997; 106).

Personel güçlendirme de, doğrudan çalışanlarla ilgili olduğuna göre, personeli güçlendirmeye yönelik kültürlerin oluşturulması ve geliştirilmesi söz konusu olmalıdır. Bu kavramla beraber, sadece müşterinin değil, çalışanın da işinden ve ortamından memnun edilmesi söz konusu olacaktır. Zamanla, lider tarafından oluşturulan ve geliştirilen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından olağanlık kazanarak, örgüt kültürü haline de gelecektir (Doğan, 2003a; 58).

Bu anlamda personel güçlendirmenin bir kültür olarak işletmeye yerleştirilmesi ve gerek işletme mensuplarının, gerekse işletmeye yeni girecek üyelerin bunu anlayıp bir hayat tarzı olarak benimsemelerini gerektiren bir kavramdır. Bu konuda en önemli görev de yöneticilere, işletme liderlerine düşmektedir (Doğan, 2003a; 58). Üst yönetimin, örgütsel strateji ve politikaları belirleyenlerin bağlılığı ve katılımı, gerçekten ayrıntılı bir güçlendirme kültürünün varolabilmesi için gereklidir (Erstad, 1997; 326).

İnsan kaynakları stratejisi olarak personeli güçlendirme, hem örgüt kültürüne uygun, hem de örgütü oluşturan bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek boyutta olmalıdır.

II.3.1. Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi

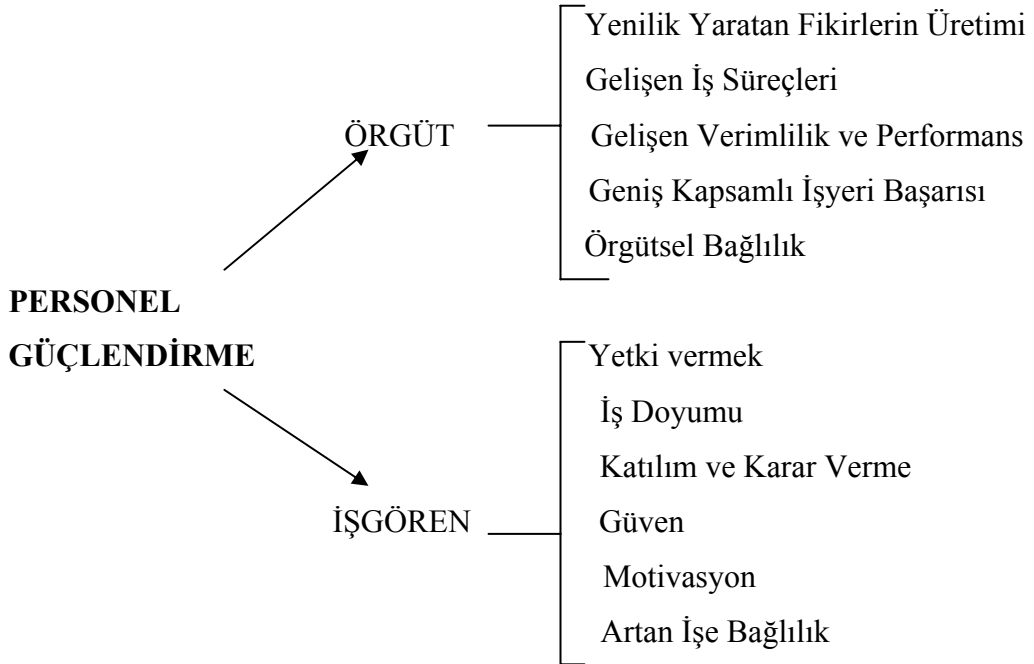
Güçlendirme, içsel motivasyon, çalışanlara kendi kendine karar verme hakkının verilmesi, paylaşılan sorumluluklar ve problem çözmek için çalışanların birlik olması gibi kavramları hayata geçirir. Örgütlerde çalışanlar olgunluk düzeyine erişmişse, daha çok bilgi kazanırlar, etkinlikte bulunma hakkına sahip olurlar ve daha çok ödüllendirilirler.

Personel güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde, örgütsel değerlere, işletmelerdeki çeşitli merasimlere ya da törenlere ve yöneticilere bakış açısı değişmektedir. Bu tip örgütlerde yönetici, artık dediğini yaptıran bir diktatör değil, bir koç, yetiştirici ve yol göstericidir. İşletmedeki kontrol hakimiyeti sınırsız değildir. Yönetici, çalışanlarını çeşitli vesilelerle övecek, takdir edecek ve onlar için çeşitli törenler düzenleyecektir. Bunun dışında örgütsel değerler, yani kişilerin inançları da bu yönde değişiklik gösterecektir.

Güçlendirilmiş bir örgütte çalışan personel daha heyecanlı ve enerjiktir. En iyi işi yapmak ister, çünkü bireysel olarak ödüllendirileceğini de bilir. Dolayısıyla,

ödüllendirmeye ve takım çalışmasına dayalı bir personel güçlendirme programının örgüt kültürü içine yerleştirilmesi gerekmektedir (Doğan, 2003a; 56-58).

Hem literatürde hem de uygulamada, çoğunlukla personel güçlendirmenin gelişebilir olarak belirtilmesi, çalışanların iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi kadar örgütün etkinliğinin artırılması da anlamına gelmektedir (Molleman vd., 2001; 339). Buna ek olarak, personel güçlendirme uzun dönemli değişimin gerçekleştirilmesinde çok önemli bir eleman olarak görülmektedir. Çünkü, hem dış çevre hem de işgören ve tüketicilerin her ikisi de sürekli olarak dinamik değişim durumundadırlar. Personel güçlendirmenin sırasıyla örgüt ve işgören üzerindeki temel etkisi şematik olarak şekil 2.4’de gösterilmiştir (Stainer ve Stainer, 2000; 290).



Şekil 2.4: Personel Güçlendirmenin Örgüt ve İşgören Üzerindeki Etkisi

Kaynak: (Stainer ve Stainer, 2000; 291’den geliştirilmiştir).

II.3.1.1. Personel Güçlendirmenin Örgüte Etkisi

Güçlendirme kavramı, geleneksel motivasyon anlayışına yeni bir anlam sağlaması nedeniyle oldukça popüler hale gelmiştir. Dış rekabet ve değişim, alternatif yönetim şekilleri konusunda örgütleri zorlamaktadır ve bu anlamda güçlendirme terimi; risk alma, katılımı cesaretlendirme ve yenilikçilik konusunda yaygın bir şekilde kullanılır hale gelmiştir. Bu eğilim, özellikle liderlik ve örgüt kültürü konusunda daha belirgindir. Dönüştürücü ve karizmatik liderlik araştırmaları, anlamlı amaçlara ve hedeflere ulaşabilmenin, personele güç vererek mümkün olabileceğini göstermiştir (Thomas ve Velthouse, 1990; 668).

Güçlendirilmiş bir örgüt kültürü işletmeye bir çok açıdan yarar sağlayacaktır. İşletmedeki uygulamalara ve süreçlere rasyonellik getiren örgüt kültürü, bu özelliği ile çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkiler.

Güçlendirimin örgütlerde gerçekleştirilmesi ile yenilik yaratan fikirlerin üretimi, gelişen iş süreçleri, verimlilik ve performans, geniş kapsamlı işyeri başarısı ve örgütsel bağlılık gibi etkiler ortaya çıkmaktadır.

1. Yenilik Yaratan Fikirlerin Üretimi

Tarihin eski çağlarındakinden farklı biçimde günümüz iş dünyasında yenilik; kişisel yeteneğe ve eğitime bağlı olarak gelişen bireysel bir öge gibi kabul edilmektedir (Akat vd., 1994; 364). Yönetim açısından yenilik, yeni yöntem ve tekniklerin araştırılması, bulunması, ticarileştirilmesi, örgütlenmesi ve uygulanmasıyla ilgilidir (Budak, 1998; 19).

Hızla değişen çevresel faktörlerin etkisiyle yoğunlaşan rekabet, personelin yaratıcılığını artırmayı zorunlu kılmaktadır (Budak ve Budak, 1995; 51). Geçen yüzyıl sermaye yoğun işletmeler ön plandayken bugün, bilgi ve yaratıcılık yoğun işletmeler öne geçmiştir (Budak, 2002; 35). Çeşitli faaliyetlerinde örgütler, sosyo

ekonomik çevrede oluşan değişikliklere uyum sağlayabilmek için yenilikler yapmak zorundadır (Gürüz, 1999; 122).

Personel güçlendirmenin ön gördüğü yaklaşım, işletmede yeni fikirler geliştirilmesini ve uygulanmasını, o işletmedeki yöneticilerin de yapılan hataların aslında birer öğretici olduğuna inandıklarına işaret etmektedir (Doğan, 2003; 25).

Yenilik yaratan fikirlerin üretilebilmesi için uygun örgütsel ortamlara ihtiyaç vardır. Örgütün yapısı, basamak sayısı azaltılmış, basık ve statü baskısı minimize edilmiş ise yaratıcılığa uygundur. Yaratıcı örgütlerde liderler ve yöneticiler esnekler, yeni fikirlere ve önerilere açıktır. Yenilikler ve yaratıcılık teşvik edilir. Hata yapmaya izin verilmiştir. Çünkü gayet iyi bilinmelidir ki, hatanın hoşgörü ile karşılanmadığı yerlerde yaratıcılık gelişmez (Budak, 2002; 39).

Yenilikçi işgörenlerin ödüllendirilmesi önemlidir. Yöneticilere ulaşamayan yenilikçi ve yaratıcı işgörenler, yaratıcılıklarını zamanla kullanamayacak duruma geleceklerdir. Yenilikçi işgörenler ödüllendirildikçe yenilikçi düşünceler ortaya çıkmaya devam edecektir (Drucker, 1999; 72). Yaratıcı olma çabalarının ödüllendirilmesi ve desteklenmesine ilave olarak, bu çabaların oluşmasına imkan verecek zaman da sağlanmalıdır. Özgürlük ve kendini ifade etme fırsatı da bu tür bir yaklaşıma eklenmelidir (Bentley, 1999; 29).

Personelin büyük çoğunluğu, işlerinde kullandıklarından çok daha fazla yaratıcılığa ve beyin gücüne sahiptirler. Eğer, bu yaratıcılıklarını ve beyin güçlerini, işlerini geliştirmeleri ya da geleceği yaratabilmeleri yönünde serbestçe kullanabilmeleri sağlanırsa, bunun kendilerine de, örgüte de çok büyük katkıları olacaktır (Güzelcik, 1999; 128).

Güçlendirme yenilik yaratan fikirlerin üretimini destekler, çünkü güçlendirmenin kendisi de bizzat yeniliktir. Yenilik getirmeyen güçlendirme eksiktir. Güçlendirme uygulamalarının başarısı için yenilik yapmanın

cesaretlendirildiği örgütsel ortamlara ihtiyaç vardır. Açık fikirliliğe önem verilen bir ortamda yaratıcılık çabalarına da değer verilir ve yeni fikirler, herhangi bir yargılamaya tabi tutulmadan objektif olarak değerlendirilir (Bentley, 1999; 29).

Güçlendirme uygulamaları beraberinde birçok yenilik getireceğinden yöneticiler yeniliklere açık olmalı ve astların getirdiği yaratıcı fikirlere değer verip uygulamaya koymalıdır. İşletme içinde işçiden müdüre kadar herkese ve yapılan her işe değer verilmelidir. Çalışanları yenilik yapmaya yüreklendirmeyen örgütlerin güçlendirme uygulamalarında başarılı olma şansı azdır.

Örgütsel insan kaynaklarının yenilikçi olmaları, örgütün de yenilikçi ve başarılı olması sonucunu doğuracaktır. Örgütsel başarı, yenilikçi düşüncelerin keşfedilmesi, kesin ve açık olarak belirlenmesi, iletilmesi, destek sağlanması ve kaynakların harekete geçirilmesi ile olasıdır. Güçlendirme, yeni fikirlerin teşvik edildiği ortamlarda daha kolay gerçekleştiğinden güçlendirme uygulamalarına gidilecek örgütlerde yenilik yaratan fikirlerin üretimi teşvik edilmelidir.

2. Gelişen İş Süreçleri

Güçlendirme, yönetim sorumluluğunu bir örgütün her tarafına yaymaktır (Cunningham ve Hyman, 1999; 193). Güçlendirme, örgütün işleyişinde ve iş süreçlerinde değişiklik ihtiyacını beraberinde getirir. Çünkü güçlendirilmiş bir örgütte ‘yapının’, ‘işlerin’ ve ‘süreçlerin’ aynen korunması mümkün değildir. Yetki ve sorumluluğun örgüt tabanına yayılması ancak hiyerarşi, yapı ve süreçlerde değişikliklerle mümkün olacaktır (Dalay vd., 2002; 224).

Örgütlerde süreçlerin iyileştirilmesi çabaları katılımı gerekli hale getirmekte ayrıca performansı geliştirmede çalışanların saklı bilgisinden faydalanma katılım yoluyla olmaktadır. Buna karşılık kararlara katılan ve bilgisine, fikirlerine başvuru alan çalışanlar motive olmakta, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Erdil vd., 2003; 838).

Çalışanların kararlara katılması sağlanarak örgütsel gelişim ve iyileştirme gerçekleşir. Kendi işlerinde sorumluluk hisseden işgörenler sadece kendi iş süreçlerini değil, diğer çalışanlarla da işbirliği halinde ilgili iş süreçlerini iyileştirmeye gayret ederler. Aynı işgören hem gözetmen hem de operatörlük görevlerini işi üzerinde üstlenir. Böylece değer katmayan işlemler azaltılır ya da tümüyle ortadan kaldırılır (Erdil vd., 2003; 838).

Güçlendirmenin temelinde işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesi vardır. Güçlendirme ile süreçlerin yeniden dizayn edilmesi ile, fiilen müşteri ile karşılaşan personelin karar verme gücü artar ve müşteri isteklerine yetkileri olduğundan daha çabuk cevap verme olanağına kavuşurlar. Güçlendirilen personelin cevap verme süresi kısalmış olacağından rekabet avantajı artar (Koçel, 2003; 416).

Güçlendirme kavramı, değişen çevresel koşullarda pazara daha çabuk adapte olabilmek ve tüketicilerin ihtiyaçlarına daha kısa sürede cevap verebilmek amacını gütmektedir. Bu amaçla, karar verme yetkisinin en alt kademedeki personele kadar aktarılması; hem bu amacı gerçekleştirecek hem de örgütteki kademe sayısını azaltarak örgütün daha esnek olmasını sağlayacaktır (Akdemir, 1996; 199).

3. Gelişen Verimlilik ve Performans

Verimlilik dar anlamda üretim odaklı bir kavram olup, randıman, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da içine almaktadır (Baş, 1990; 36). Verimlilik, eldeki kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirme uğraşısıdır (Doğan, Aydın, 1991; 9).

Güçlendirmeyi çalışanlara verilen sınırsız, sonsuz bir serbestlik olarak tanımlamak yanlış olacaktır. Performansın ölçülmediği, insanların kontrolsüz ve değerlendirmeden uzak çalıştığı bir uygulama ile gerçek anlamda güçlendirme gerçekleştirilemez (Baltaş, 2002; 42; Randolph, 2000b; 9). Performans ölçümü ise;

elde edilen ile planlananın karşılaştırılması ile olur. Bu da doğal olarak hedefleri gündeme getirir. Beklenen performans, yöneticinin belirleyeceği, astların mutabık kalacağı hedeflere ulaşmakla gerçekleşebilir. Bu bağlamda, çalışanlar için hedeflerin belirlenmesi gerçek anlamda bir güçlendirme için son derece önemlidir (Saruhan ve Türker, 2003; 818).

Mishra ve Morrisey (1990; 22)'e göre açık iletişim ve kritik bilgiyi paylaşma örgütsel performansı iyileştirmek için anahtardır.

Güçlendirilmiş bir örgütsel kültür, işgörenler ve örgüt performansı üzerinde güçlü bir etki yapabilir. Bu etki örgüt stratejisi, örgütsel yapı, mali analiz yöntemleri, liderlik gibi faktörlerden oluşan etkiden daha büyük olabilir (Kotter, Heskett, 1992; 9).

Güçlendirme çalışanların ve örgütün verimliliği açısından önemli bir parametredir. Çünkü yetki ve sorumluluk verdiğimiz çalışanları o yetki ve sorumlulukları taşıyacak şekilde güçlendirmemiz gerekmektedir. Eğitim, bilgi ve deneyim açısından çalışanlar güçlendirildiğinde güven duyguları ve verimlilikleri artmaktadır (Erdil vd., 2003; 845).

Nelson ve Quick (1994; 495)'e göre güçlendirilmiş kültürler, üç nedenden dolayı örgütsel performansı etkilemektedir.

1. Güçlendirilmiş kültürlerde tüm işgörenler ortak amaçları paylaşmıştır.
2. Güçlendirilmiş kültürlerde örgütsel değerler işgörenler tarafından paylaşıldığı için işgörenlerin güdülenme dereceleri yüksektir.
3. Güçlendirilmiş kültürler, bürokrasinin bunaltıcı etkileri olmaksızın bir kontrol sağlar.

Personel güçlendirme, örgütlerde etkinlik ve verimlilik artışını hedefleyen stratejik bir karardır. Personel güçlendirme, üyelerinin gelişmelerini ve aktif katılımlarını sağlayarak örgütsel etkinliği artırır. Personeli güçlendirmenin işletmeye kazandıracacağı etkinlik ve verimlilik artışının hem işletmenin paydaşlarına fayda sağlayacağı, hem de içinde bulunduğu sektörde rakiplerine karşı işletmenin rekabet edebilme gücünü arttırabileceği öngörülmektedir. Katılımla gelişen ast-üst ilişkisi kişisel ve örgütsel gelişimi beraberinde getirecek, kalite ve verimlilik artacaktır.

4. Geniş Kapsamlı İşyeri Başarısı

Örgütsel bir program olarak personel güçlendirme; çalışanların kendileri gibi örgütün de başarısı için, tüm çalışanlara bir çatı sağlamayı ve bilgi ve becerilerini en üst düzeye getirmeleri, kullanmaları, çözmeleri ve geliştirmeleri için onlara olanak tanımayı kapsamaktadır (Ripley ve Ripley, 1992; 20). Günümüzde örgütsel başarı, gücün ne kadarının personele aktarıldığına bağlıdır (Akdemir, 1996; 199).

Örgüt içinde inanırlık, güvenilirlik, açıklık, içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık v.b. olgular fazlasıyla mevcut ise, olumlu bir iklim oluşacak, bu durum işgörenlerin doyum ve moral düzeyini arttıracak ve 'örgütsel başarı' elde edilecek, tam tersi durumda yani eğer örgüt içinde sayılan olgular mevcut değil ise, olumsuz bir iklim oluşacak ve katı bir örgüt yapısı, sınırlı iletişim, az katılım, zoraki çalışma, örgütsel çatışma ortamı doğacaktır, sonuçta 'örgütsel başarısızlık' yaşanacaktır (Dinçer, 1992; 237).

Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve başarı sağlayabilmesi için her bir personelinin kişisel olarak örgütün bir parçası olduğunu hissetmesi ve çabalarından dolayı sorumlu olması gerekmektedir (Palmer ve Winters, 1993; 103). Bireylerin örgüt içindeki sorumlulukları ve yetkileri tam olarak belirlenmelidir. Sorumluluk ve yetkinin belirsizliği bireyin başarılı olmasını engellerken örgütün başarısını da olumsuz yönde etkiler. Ayrıca kişisel özerklik ve girişimcilik de desteklenmelidir.

Yeni ürünler sunamayan örgütler sürekli değişen tüketici isteklerine uyum sağlayamazlar ve güç durumlara düşebilirler (Peters ve Waterman, 1987; 303).

İşletmelerin çalışanlarına ilgi ve saygı göstermesi, güvenmesi, önce insan demesi çalışanların aynı amaçlar etrafında toplanmalarını kolaylaştırır ve kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar. Örgütler, amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsendiği ve paylaşıldığı ölçüde başarıya ulaşırlar.

5. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık sadece bir insan ilişkileri kavramı değildir. İktisat, strateji, finans yönetimi, enformasyon teknolojisi ve şirket faaliyetleri konusunda düşünebilmek için çok gerekli bir fikirdir. Bağlılık, insan enerjisinin yaratılmasıyla ve insan aklının harekete geçirilmesiyle ilgilidir. Onsuz, her yeni girişim ya da fikrin hayata geçirilmesi ciddi bir tehlike altında olacaktır. İnsanlar esas olarak iki farklı biçimde bağlanabilirler; dıştan ve içten. Her ikisi de işyeri için değer taşır, ama ancak iç bağlılık güçlendirmeyi pekiştirir (Bulut, 1999; 107-109).

- **Dışsal Bağlılık:**

İşçilerin kendi yazgıları üzerinde pek söz hakkı olmaması halinde bir firmanın sağladığı bağlılık türüdür. İnsanların kendi hayatlarını şekillendirme yetkisi ne kadar azsa, bağlılıkları da o kadar az olacaktır. Bu, insan doğasının ve psikolojisinin temel bir hakikatidir. Sözelimi, çalışanların iş koşullarını yönetim tek başına tanımladığında, çalışanlar dışarıdan bağlanmış olacaklardır. Bu bağlılık dışsaldır, çünkü çalışanlara düşen tek şey kendilerinden bekleneni yapmaktır. Çalışanlar durumun tanımlanma biçiminden kendilerini sorumlu hissetmeyeceklerdir.

- **İçsel Bağlılık:**

İç bağlılık, çalışanların bireysel nedenlerle ya da motivasyonlarla belli bir projeye, kişiye veya programa bağlanmaları halinde gerçekleşir. Yönetim çalışanların kendi yazgıları konusunda daha fazla sorumluluk üstlenmesini istiyorsa, iç bağlılığın gelişmesini özendirmelidir. Kavramın adının gösterdiği gibi, iç bağlılık; büyük ölçüde içeriden gelir. Bireyler kendilerine özgü nedenlerle veya kendi motivasyonlarıyla belli bir projeye, kişiye veya programa bağlanırlar. Tanımı gereği, iç bağlılık katılımcıdır ve güçlendirmeye sıkı bir ilişki içindedir. Üst yönetim çalışanlarda iç bağlılığın gerçekleşmesini ne kadar çok istiyorsa, iş hedeflerinin tanımlanmasına, hedeflere nasıl ulaşılacağıının belirlenmesine ve gerilimli hedeflerin saptanmasına çalışanların katılımını sağlamaya o kadar çok çaba harcamalıdır.

Tablo 2.2: Bağlılığın Türleri

Dış Bağlılık	İç Bağlılık
Görevleri başkaları tanımlar.	Görevleri çalışanlar kendileri tanımlar.
Görevleri yerine getirmek için gerekli davranışı başkaları tanımlar.	Görevleri yerine getirmek için gerekli davranışı çalışanlar kendileri tanımlar.
Performans hedeflerini yönetim tanımlar.	Çalışan için öngörülecek performans hedeflerini yönetim ile çalışanlar birlikte tanımlar.
Hedefin önemini başkaları tanımlar.	Hedefin önemini çalışanlar kendileri tanımlar.

Kaynak : (Bulut, 1999; 108).

Güçlendirme uygulamalarında, iş gereklerinin açık, belirsizliğin düşük ve kararların sınırlarının açık olması durumunda çalışanlarda korku yerine güven oluşacaktır. Bunun sonucu olarak da işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları artacaktır.

II.3.1.2. Personel Güçlendirmenin İşgörene Etkisi

Değişen rekabet koşullarında, örgütler çalışanlarından her zamandan daha fazla şey beklerler. Örgüt, yüksek tüketici beklentileri, gitgide artan küreselleşme ve karmaşık teknoloji gibi değişimlere ayak uydurmaya çalışırken, normal emir komuta zinciri giderek bu ortama daha az uyumlu olmaya başlamıştır. Örgütler, amaçları olan sosyal sistemlerdir. Temel amaçları verimlilik ve uyum olarak tanımlanan örgütler, bu dinamik çevrede kendi içlerinde çatışan yapılar haline gelmişlerdir. Çünkü verimlilik istikrar gerektirirken, uyum da değişimi zorunlu kılmıştır. Bunun sonucu olarak örgütler dönemsel olarak bir istikrarı yakaladıktan sonra tekrar uyum süreciyle değişim içine girmişlerdir. Böyle bir döngünün sonucunda çalışanların daha fazla yaratıcı olmaları, inisiyatif ve sorumluluk almaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Bir başka deyişle, çalışanların güçlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır (Quinn ve Spreitzer, 1997; 37).

En yaygın kabul gören görüşlerden birisine göre; gerçek güçlendirme, çalışanlara onlardan ne istediğinizi söylemek, bunu yapabilmeleri için de gerekli ortamı sağlamak ve onlara kendi uygulamalarını hayata geçirme imkanı vermektir (Jones, 1994; 515).

Güçlendirilen çalışanlar kendilerinden emin, yüksek derecede anlamlı amaçlara bağlı, kendi yüksek değerlerine göre hareket eden, risk alan ve amaçlar uğruna atılım, itaat, sorumluluk ve yaratıcılık gösteren kişilerdir (Thomas ve Velthouse, 1990; 667).

Güçlendirme, işgörenler kendilerini yetenekli ve değerli hissettiklerinde, yeteneklerini kullanabilmek için fırsatlara sahip olduklarında ve yaptıkları işler

anlam ve etkiye sahip olduğunda tam anlamıyla meydana gelmektedir (Newstrom ve Davis, 1997; 248).

Güçlendirilmiş personel, örgüt açısından büyük bir değer taşımaktadır. Örgütler personelini güçlendirdiği takdirde, süreçleri ve kararları sürekli olarak sorgulayan ve örgütün önceden hareketsiz duran potansiyelini harekete geçiren personele sahip olacaklardır (Brooking, 1996; 65). Aynı zamanda güçlendirme, personelin kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayarak, onların daha fazla çalışmalarını ve örgüt için daha fazla üretken olmalarını da sağlar (Wallace, 1993; 11).

Güçlendirme; yetki, iş doyumu, katılım ve karar verme, güven, motivasyon, işgücü devir hızı ve işe bağlılık konularında işgören üzerinde önemli etkilere sahiptir.

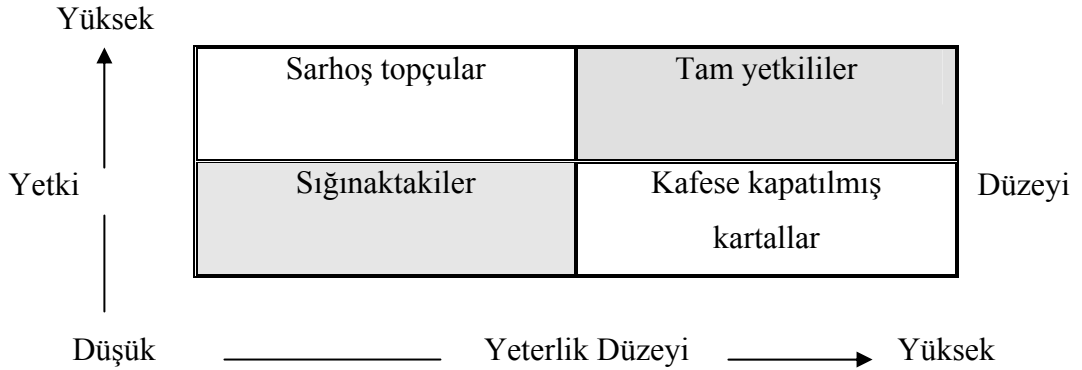
1. Yetki vermek

Yetki verme, temelde, kişinin iş ilişkilerini geliştirmek ve işletmeye ait ihtiyaçlarda geri besleme yapabilmek için, kendi çalışma yöntemine karar vermekte yetkili olması anlamına gelir (Hançer, 2004; 123). Personel güçlendirme anlayışında önemli olan, çalışanlara her türlü yetki ve özellikle kaynakları kullanma hakkının verilmiş olmasıdır. Ayrıca çalışanlar inisiyatiflerini kullanmak için yönetim tarafından cesaretlendirilmektedirler. Böylece, karar verebilmekte ve uygulamasını anında görebilmektedirler. Örneğin; bir cep telefonu müşteri tarafından sipariş edildikten sonra, müşterinin eline telefon geçince çalışmadığında, güçlendirilmiş personel, cep telefonunun şikayetini alır almaz en kısa sürede onu yenisi ile değiştirebilmekte ve bozuk olanın işletmeye iade edilmesini sağlayabilmektedir. Bu da hem işletme hem de müşteri için önemli zaman tasarruflarına neden olabilmektedir (Özgen ve Doğan, 1997; 144).

Güçlendirilmiş herhangi bir görevde, görevi başarıyla tamamlamak için, yeteri kadar ya da uygun miktarda yetkinin verilmesi, genel olarak önemli bir konudur (Nelson, 1999; 31). Uygun seviyede yetki vermeden, bir işgöreni güçlendirmek, görevin başarılı olma ihtimalini ortadan kaldırır (Nelson, 1999; 92).

Personeli güçlendirmede çalışanlar işleriyle ilgili konularda karar alma yetkisi ile beraber sorumluluğu da üstlenmişlerdir. Yetkinin mülkiyeti, yetki devrinde olduğu gibi üsttün değil, güçlendirilen personelindir (Saruhan ve Türker, 2003; 824).

Erengül (1997; 120) güçlendirme sürecinin içerdiği aşamaların iki boyutta incelendiğini ifade etmektedir. Birinci boyut bireylerin veya takımların yetki düzeylerini artırma ve bu kişilerin kişisel güç ve otoritelerinin bilincine varmalarını sağlama, ikinci boyut ise; tanınan ek yetki ve gücü yönetmek için gereken bilgi, beceri ve güdülemeden oluşan yeterliklerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Güçlendirme matrisi şekil 2.5'deki gibi ele alınmıştır.



Şekil 2.5: Güçlendirme Matrisi

Kaynak: (Erengül, 1997; 120).

Yukarıdaki matriste dikey eksen yetki düzeyini, yatay eksen ise yetkiyi kullanabilecek yeterlik düzeyini göstermektedir. Sol alt kadranda, hem yetki hem de yeterlik düzeyi düşük olan bireyleri göstermektedir. Bunlar bombardıman karşısında şok geçirip sığınaktan bir türlü kurtulamayan askerlere benzetilmektedir. Bu kişiler, iş ortamı çok stresli bir hal aldığında iş tanımları ve prosedürlerin rahatlığına sığınır ve bunları bahane ederek sorumluluk almaktan kaçınırlar.

Yeterlik düzeyi düşük olduğu halde yetkileri artırılan kişiler sarhoş topçulara benzetilmektedir. Elde ettikleri yetkiyi değerlendirebilecek yeterliğe sahip olmadıklarından, sarhoşken atış yapan silahşörlere benzetilirler. Şevk içinde, kurumda her şeyi alt üste ederler. Bütün uygulamalar, sistemler, yapılar sadece yıkılmak içindir. Başarısız olmakla kalmazlar, arkalarında bıraktıkları tahribat, kurumda güçlendirme deneyimine ilişkin olumsuz ve alaycı bir tavrın benimsenmesine yol açar.

Yeterlik düzeyi yüksek olup daha önemli rolleri üstlenmeye hazır olduğu halde yetkileri olmayan ve sınırlayıcı bir takım kurallara boyun eğmek zorunda kalan kişiler, kafese kapatılmış kartala benzetilmektedirler. Bütün çabaları sonuçsuz kalır ve yeterliklerini değerlendirmezler.

Sağ üst kadranda ise, tam anlamıyla güçlendirilmiş kişiler bulunmaktadır. Bunlar hem yetki hem de yeterliklere sahip olup, örgüte yaptıkları katkı klasik iş tanımlarını aşar.

2. İş Doyumu

İş doyumu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. Bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde, iş ve onunla ilgili her şeyin, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır (Bingöl, 1998; 272-273).

Çalışanları güdülemeyle ilgili önemli bir araç kişilere kendilerini gösterme olanağı sağlama, işlerinde belli dereceye kadar özerklik ve sorumluluk vermedir. Üst düzeyde iş başarısı sağlamaya en çok yardımcı olan araç budur. Bu araç başarılı bir biçimde kullanılırsa yüksek düzeyde verimlilik ve nitelikli üretime yol açacaktır. Yapmaktan zevk duyacağı tipte bir iş bulan kişi, görevinin belli miktar ve nitelikte üretim yapmayı gerektirdiği gerçeğinden endişe duymayacaktır. Tatmini, elde edebileceği başarıdan ve kendi yeteneklerini gösterebilmesinden ve kendi kararlarını verip uygulayabilmesinden doğacaktır.

Kendini işinde gösterebilme ve işinin yapılış biçimini saptamada özgür olma işin başarılmasından dolaysız tatmin sağlar. Bilim adamı bilimsel araştırmadan, bestekar kişi bir senfoni yaratmaktan, zanaatkar kişi ise, işin yapılmasında becerilerini göstermekten zevk duyar (Ardanıcı, 1981;37-39).

İşgörenin yaptığı işi iyi yapması için yaptığı işten zevk alması önemlidir. İşgörenin iş tatminin sağlanması, artık örgütlerin ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Güçlendirilen örgütlerde insan faktörüne önem verilmektedir. Bu örgütlerde çalışan kesim düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabilmekte ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konulmaktadır. Bunun sonucu olarak da işgörenlerde tatmin seviyesi ve örgüte bağlılık artacaktır.

3. Katılım ve Karar Verme

İşle ilgili kararları verme ile ilgili çalışmalar ilk olarak 1947 yılında Dr. Alfred J. Marrow'un bir konfeksiyon üretim örgütünde yapmış olduğu çalışmalara dayanır. Marrow ve yardımcıları, çalışanlara kendi işleri hakkında karar verme yetkisi verildiğinde üretkenliğin %14 arttığını görmüşlerdir (Pojidaeff, 1995; 44-47).

Wilkinson, Güçlendirme kavramının, 1980'lerden itibaren yaygınlık kazanan çalışan katılımının bir biçimi olarak ileri sürüldüğünü ve görev bazlı katılma ve tutumsal değişmeye odaklı olduğunu belirtir (Wilkinson, 1998; 40).

Güçlendirme çalışanları basit kuralların dışına çıkarak çalışmaya, alışkanlıklara ya da günlük işlere saplanmayıp, korkmadan akıllarını kullanmaya yöneltmek ve bunu yapabilmeleri için gerekli gücü vermektir. Güçlendirme bir armağan ya da sınırsız bir güç vermek değildir. Gelişme yolunda atılmış bir adım; çalışanların işleri, kararları ve genelde iş ortamı üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarını hissetmelerine yardımcı olmanın bir yoludur (Bell ve Zemke, 1998; 185).

Karar verme süreçlerine çalışanların katılımı geleneksel olarak dolaylı şekilde gerçekleşmiştir. Geleneksel yaklaşımda çalışanlar, çalışma koşullarıyla ilgili seçtikleri temsilciler tarafından işverene karşı korunurdu. Güçlendirmede ise, çalışanların doğrudan katılımını ve doğrudan iletişimi sağlayan uygulamalar geliştirilmiştir. İşgörenleri motive etme, eğitime, bilgi verme ve yeterli hale getirme yoluyla katılımlarını sağlama, böylece örgütsel performansı artırma hedeflenmektedir Katılımın faydalı olması için hem yönetimin hem de çalışanların gelişime inanmalarına, katılımı destekleyen liderlik tarzlarına, yalın örgüt yapılarına, takım çalışmasına, sürekli eğitime ihtiyaç vardır (Erdil vd., 2003; 838).

Personel güçlendirmesi kavramında, işi fiilen yapan kişinin o iş ile ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi gerekir. Bu da işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresi kısalmaktadır (www.girisim.com.tr, 2004; 1). Çalışanların etkin bir biçimde oluşumuna ve uygulamasına katılmadığı hiç bir strateji uzun süre varlığını sürdüremez. Bu nedenle güçlendirme, organizasyonlarda bireylerin karar verme yetkilerini artırma ve kişisel gelişimi sağlamalarında destek olmaktır (www.insankaynaklari.com, 2004; 1).

Güçlendirme, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak, onları işlerinin sahibi yapmayı amaçlar (Ataman, 2001, 345). Katılımın artması ile işgörenlerin motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir (Koçel, 2003; 415).

Personeli güçlendirmede çalışanlar işleriyle ilgili konularda sürekli olarak karar alma ve sorun çözme sürecinin içindedir. Personeli güçlendirmede kararları alan işi yapanın kendisidir, kararların alınmasında personele imkan verildikçe gerçekleşen bir olgu değil, sürekli içinde bulunulan bir durum söz konusudur (Saruhan ve Türker, 1995; 824).

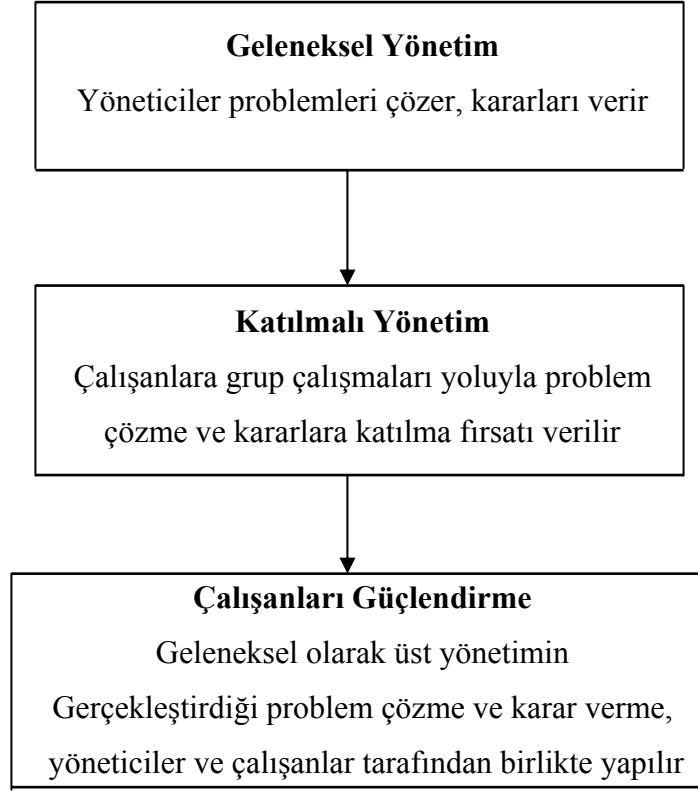
Güçlendirme kavramıyla çok yakın ilişkisi olan kavramlardan birisi de; katımlı yönetimdir. Günümüzde insanlar, hangi tip bir örgütte çalışırsa çalışsın, buldukları örgütün yönetimine katılmak ve işlerine katkı yapmayı istemektedirler. İnsanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak bulunup, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkilerinin bulunmasını arzularlar. Kişilerin bu düşünceye sahip olmalarının çeşitli nedenleri söz konusudur. Bunların en önemlisi, kültür düzeyi ve bilgi seviyesinin gittikçe yükselmesidir. Bu itibarla, insanlar başkaları tarafından yönetilen bir araç olmak değil, insan olarak kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmak istemektedirler. Bu durumda katımlı yönetim; karar verme ve uygulama gücünü, belli ölçülerde astlara, uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve genelleştirme faaliyeti olmaktadır (Gümüş, 1995; 381).

Örgütlerde katımlı yönetimin uygulanması sonucu bazı yararlar elde edilmektedir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Bknz. Lee ve Terence, 1990; 325; Johnson ve Redmond, 1998; 9-10):

- Personelin morali ve üretkenliği anlamlı düzeyde yükselmektedir.
- Personel katkılarıyla yönetimi iyileştirmektedir.
- Personel birlikte aldıkları kararları daha iyi uygulamaktadır.
- Personelin işten doyum düzeyleri artmaktadır.
- Üstler astlar arasındaki ilişkiler iyileşmektedir.
- Örgüt içi iletişim artarak daha etkili hale gelmektedir.
- Ortak başarıya ulaşma ve özgüven duygusu doğmaktadır.
- Yönetim için daha güvenilir ve yeterli bilgi toplanabilmektedir.

- Personelin öz denetim yeterliliği artmaktadır.
- Katımlı yönetim, personel için kendi başına bir özendirici olmaktadır.
- Personel örgütten beklentilerini daha akılcı bir düzeye indirmektedir.
- Personel örgütsel etkililiği düşürecek faaliyetlerden kaçınmakta ve örgütsel amaçlara motive olabilmektedir.
- Katılım daha fazla veya daha kaliteli çıktı getirmektedir.
- Katılım, personel ile yönetim arasındaki güveni pekiştirmektedir.
- Katılım, işyükünü ve personel arasındaki devamsızlığı azaltmaktadır.
- Katılım örgütsel sorunların daha kısa sürede çözümlenmesine imkan sağlamaktadır.
- Katılım personelin yeteneklerini ortaya koymalarına fırsat sağlamaktadır.

Yönetimle ilgili çalışmaların çoğunda güçlendirme, katımlı yönetim uygulamaları üzerinde durmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; 472). Geleneksel yönetim anlayışından katımlı yönetime, oradan da personelin güçlendirilmesine geçildiği görülmektedir. Randeniya'ya göre katımlı yönetim geleneksel yönetimden çalışanların güçlendirilmesine geçişte ara bir yaklaşımdır. Bu durumu şekil 2.6'da görmek mümkündür (Randeniya, 1995; 217).



Şekil 2.6: Geleneksel Yönetimden Çalışanların Güçlendirilmesine Geçiş

Kaynak: (Randeniya, 1995; 217).

Bir bakış açısına göre de, katılımcı yönetimin sınırları işgörenlerin işyerinde operasyonel konularla ve üretim ile ilgili önerilerini yönetimle tartışmalarını içerir. Daha açık bir ifadeyle katılımcı yönetim, işgörenlerin karar verme yetkisini ve sorumluluk alanlarını artırmayı sağlar. İşletmeler katılımcı yönetimi tercih ettiklerinde, işgörenleri güçlendirme sürecini de başlatmış olacaklardır (Çınar, 2004; 2).

Güçlendirilmiş işgörenler onları etkileyen ve örgütle ilgili tüm kararlara katılırlar. Bu sayede işgörenler, sorumluluk duygusunu ve katılım ile birlikte kararlara sahip olma duygusunu da hissederler (Çınar, 2004; 2). Çalışanların

işletmelerde kararlara dahil edilmesi onların sorumluluk bilincini artırmakta bu şekilde klasik yönetim yaklaşımının genel kanaati olan çalışanların sorumluluktan kaçtığı yönündeki düşünceleri de geçersiz hale gelmektedir. Karara katılım aynı zamanda çalışanların zihinlerinde çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine de bir güven oluşturmaktadır (Erdil vd., 2003; 845).

Fakat işgörenler kendilerini etkileyen kararlarda gerçekten etkin bir rol oynayabilmelidir ve işgörenin görüşlerini, almak göstermelik bir şekilde yapılmamalıdır. Gelen öneriler ve fikirler incelenmeli, uygun olanlar hayata geçirilmelidir. Fikirlerinin dikkate alındığını bilen işgörenlerin işletmesine daha sadık olduğu ve yaratıcılıklarının arttığı görülmektedir.

4. Güven

Çalışanları güçlendirebilmek için, yöneticilerin çalışanlara güvenmesi gerekir. Bu güven istek, bilgi, beceri, yetkinlik ve kişiliğe duyulan güvendir. Kurumun amaçlarını sahlıplenebilmek ve sorumluluk alabilmek için çalışanların da kendi yöneticilerine güvenmesi, saygı duyması gerekir. Bütün bunlardan önce, yöneticiler, güçlendirmenin gerçekleşebileceğine ve yararlı olacağına inanmalıdır (Baltaş, 2002; 145).

Personel güçlendirme, yöneticilerin işleri istenen şekilde yapamama riski taşımasına rağmen, işlerin nasıl daha iyi yapılacağını bilen çalışanlara sorumluluk vermektedir. Burada önemli olan, personel güçlendirmenin güvene dayanıyor olmasıdır. Bu şekilde duyulan güven sayesinde, işletmede kararlar daha çabuk alınabilir ve karar verme süresi kısalabilir ve işlerin daha çabuk başarılması sağlanabilir (Özgen ve Doğan, 1997; 143).

İş ortamında çalışanları güçlendirmek gibi onlara güvenmek de çok önemli bir konudur. İnsanlar kendilerine güven duyulduğu zaman daha içten davranmakta ve daha verimli çalışmaktadır (Muter, 2005; 1).

Örgütlerin başarılı olmasında güvene dayalı ortam meydana getirmek, ilk koşullardan biri olup güçlendirme kültürüne mal edilmelidir. Güven emrederek ya da talep ederek elde edilmez, fakat kazanılır. Öncelikle örgüt, çalışanlarına güvenmeli, cesaretlendirmelidir. Bunun sonucunda kalite ve verimlilik gelişecek, çalışanlar güvenildiklerini hissettikleri için motivasyonları artacak ve işlerini daha çok sahipleneceklerdir. Çalışanlara güvenilmeyen bir örgüt modelinde ise; bunun tersi yaşanabilir, doğrudan kontrol altında çalışan işgörenler kendilerini güvensiz ve kısıtlanmış hissederek sadece kendilerinden beklenen iş seviyesine ulaşabilir, fazlası için kendilerini yormayabilirler (Erdil vd., 2003; 835).

Güçlendirme, liderlik tarzı ve katılmalı yönetim ile birlikte kullanılırsa, personelin kendilerine güvenlerinin artırılmasında etkili olur. Kendine güveni artırmaya yönelik çalışmalarda; personele yeterli değerin verildiği, güven içinde oldukları ve ekiple irtibatlı oldukları hissini kazandırılması önemlidir (Blitzer, 1993; 58).

5. Motivasyon

En genel anlamıyla motivasyon, bireyin belirli bir davranışın, gelecekte kendisine yararlı olacağına veya bir eksikliği gidereceğine ilişkin geliştirdiği inanışdır. Dolayısıyla bireyin bu inanışının mantığına tutarlı olarak ürettiği her davranış, motivasyonun yaşama geçmesi ile eş anlamlıdır. Bireyin, inanışında varsaydığı yararı gerçekleştirebilme olanağını yakalamış olduğuna inanmış olması ise motive olmadır (Özer, 2003; 207).

Örgütün ve bireylerin gereksinimlerini karşılayabilecekleri bir çalışma ortamı yaratarak, bireyin etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olan motivasyon, bir örgütte işlerin etkin ve verimli bir biçimde başarılmasını sağlamaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004; 75).

Personel güçlendirmeye motivasyon açısından yaklaşıldığında ‘çalışanın işe bağlılığını, işe ve işyerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım’ olarak değerlendirilmektedir. Bu sayede güçlendirme, kişilerin kendi potansiyellerini harekete geçirmek ve performansını artırıcı şekilde özgüveni sağlamak yönünde motive olmasını sağlar (Dalay vd., 2002; 220).

İşgücünün etkili ve verimli kullanımında motivasyonun büyük önemi vardır. İnsan faktörünün ön plana çıkarılması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, etkin bir iletişimin kurulması, katılımcılığın yaratılması, ödül sisteminin oluşturularak başarının motive edilmesi güçlendirme uygulamalarında üzerinde durulan konulardır. Çalışma ortamı ile işlerine karşı iyi güdülenmiş çalışanlar yüksek moral, iş doyumu ve performans gibi olumlu sonuçları elde edebilmektedirler.

6. Artan İşe Bağlılık

Günümüzde personel yeni teknolojiye uyum sağlamak için kendisini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitmek arzusu duymaktadır. Örgütlerin, çalışanlarının örgüt içindeki gelişim ve yükselmelerini planlaması ve geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle özellikle personeline önem veren ve işe bağlılığını arttırıp örgütte tutmayı amaç edinen örgütlerde personel güçlendirme konusunun önemli hale geldiği ifade edilebilir.

İşe bağlılığın ve iş ve iş ortamına ilişkin değişkenlerle olan ilişkisini saptayan çalışmalarda, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının çok önemli olduğu tespit edilmiştir. Bir başka araştırmada, yöneticilerine güvenen, kendileri ile işbirliği yaptığına inanan, dürüst olduğu düşünülen ve işlerinin önemini hissettiren bir yöneticiye sahip olduklarını belirten çalışanların işe bağlılıklarının yüksek olduğu ve hatta, yönetici ile işe bağlılık arasındaki korelasyon düzeyinin, işin nitelikleri ile işe bağlılık arasındaki korelasyondan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çakır, 2001; 152-153).

Güçlendirme kavramı örgütün en alt kademelerindeki personeli hedef almaktadır. Buralarda personel arzu ettikleri sürece ve derecede güçlendirme gerçekleşebilir. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için personele ait en azından şu hususların dikkate alınması gerekir (Koçel, 2003; 420):

- Personelin kendini iyi tanıması (kimdir, istekleri ve kariyer hedefleri nelerdir, kuvvetli-zayıf yönleri nelerdir) güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin kendini sürekli olarak geliştirme arzusu olması güçlendirmeyi etkiler.
- Değişime açık olan ve değişimi kolay kabul eden personeli güçlendirmek daha kolaydır.
- Kendine güven derecesi yüksek olan personeli güçlendirmek nispeten daha kolaydır.
- Personelin dinleme ve geri bildirim alma yeteneği güçlendirmeyi etkiler.
- Aksiyona dönük olma güçlendirme üzerinde etkilidir.

Personel güçlendirmenin spesifik bir sonucu da; işgören devir hızının düşük olmasıdır. Güçlendirilen bir örgütsel kültürde, örgütün neyi temsil ettiği konusunda işgörenler arasında yüksek bir fikir birliği vardır. Böyle bir amaç birliği bağlılığa, sadakate ve örgütsel adanmışlığa yol açar. Bunlar sonuçta işgörenlerin örgütten ayrılma eğilimlerini azaltır.

II.3.2. Personel Güçlendirme Kültürünün Oluşum Safhaları

Personel güçlendirme kültürünün oluşumu da belirli safhalardan oluşan bir süreci gerektirmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Randolph, 2000b; 101-108):

- Değişime odaklanma ve başlama,
- Değişimleri gerçekleştirmek ve isteksizlikle mücadele etmek,
- Personel güçlendirmenin örgüte uyarlanması.

Yukarıda sözü edilen safhalar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

II.3.2.1. Değişime Odaklanma ve Değişime Başlama

Uzun bir yolculuk olan personel güçlendirme kültürünün oluşturulmasında ilk olarak değişim sürecine odaklanma ve değişime başlanma gelmektedir. Burada üzerinde durulacak konu, en son elde edilecek durumun bir portresini ortaya koymak değildir. Bundan ziyade, çalışanların halen buldukları konum itibarıyla birtakım başlangıç adımları atmak ve bilgi paylaşımının yeni biçimlerinde yeni adımların atılmasını sağlamaktır. İlk olarak bilgi paylaşımının ele alınmasının nedeni; bu safhada örgüttekilerin, kişisel endişeleri ve örgüt hakkındaki bilgi ile ilgili sorularına cevap istemeleridir. Arzu edilen bir güçlendirilmiş örgüt vizyonu ile değişime başlamak mantıklı olmasına rağmen, bu yol ile insanların kafalarındaki birtakım sorulara cevap vermenin olanağı yoktur. Örgütteki insanlar şu başlıklar altındaki sorularına cevap aramaktadırlar:

- **Bilgi Endişeleri:** Değişime neden gerek duyulmaktadır? Şu anki durumun eksikliği nedir? Değişim nedir? Kısacası, insanlar değişime yönelik ikna edilmek yerine daha çok değişim hakkında bilgi sahibi olmak ve neden değişime gerek olduğunu öğrenmek istemektedirler.

- **Kişisel Endişeler:** Değişim çalışanları nasıl etkileyecek? Değişimde çalışanların yararına ne bulunmaktadır? Değişim sayesinde kazanılacak mı yoksa kaybedilecek mi? Değişimi gerçekleştirecek zaman nasıl bulunacak? İnsanlar değişimi gerçekleştirecek yeteneğe sahip olup olmadıklarını merak etmektedirler. Aynı zamanda değişimin hiç de kolay olmayacağını hissetmektedirler.

Bu başlangıç adımları belirtilmezse, örgüt çalışanları personel güçlendirme kültürün oluşumunu sağlayacak değişime, artan bir şekilde engel olmaya devam edeceklerdir.

II.3.2.2. Değişimleri Gerçekleştirmek ve İsteksizlikle Mücadele Etmek

Birinci safhadaki koşullar tam zamanında ve mantıklı bir şekilde yerine getirildiğinde, personel güçlendirme kültürünün oluşturulmasında ikinci aşama olan “değişimleri yapmaya ve isteksizlikle mücadele etmeye” gelinmektedir. Bu aşamada, örgüt çalışanları daha fazla karmaşık konularla ilgilenmekte ve daha farklı endişeleri taşımaktadırlar. Çoğu çalışanın ve yöneticinin personel güçlendirme kültürü oluşturmayı bırakarak eski sisteme döndükleri aşama ikinci aşamadır. İlk olarak birinci aşamada sızlanarak karar alanlar, ikinci aşamada kendilerini daha rahatsız edici bir ortamda bulmaktadırlar. Bu aşama örgüt içinde çalışanların ifade ettikleri, uygulamaya dönük endişeler ve etki endişeleridir.

- **Uygulamaya Dönük Endişeler:** Güçlenmek için ne yapılmalıdır? O kadar fazla detayla nasıl başa çıkılacak? Planlandığı gibi hareket edilmezse ne olur? Yardım için kime ve nereye başvurulacak? Bu değişim ne kadar sürecek? Karşılaşılan bu zorluklar normal midir? İnsanlar bu soruların yanıtları ile daha ileri gitmek istemektedirler. Bu aşamada güçlü bir “başaramama” duygusu hakim olmaktadır.

- **Etki Endişeleri:** Personel güçlendirme kültürünün oluşturulması bu çabalara değer mi? Bu değişim örgüt ve çalışanlar için bir şeyler fark ettirecek mi? Olumlu bir gelişme kaydediliyor mu, bu nasıl bilinecek? Bu sorularla örgüt çalışanları, amaçlarının bu gayretlerine değip değmediğini bilmek istemektedirler. Çünkü değişim onlar için oldukça zordur. Fakat ilerlemenin işaretlerini birkaç çalışan anladığında, bu çalışanlar personel güçlendirmenin değerini diğerlerine açıklayacaklardır. Çoğu kimse görmediği halde, ilerleme sancılı ve yavaş oluşmaktadır. Özellikle bu endişelerden dolayı, bu safhada, örgüt içindeki tüm çalışanların duyulmaya ihtiyaçları vardır.

II.3.2.3. Personel Güçlendirmenin Örgüte Uyarlanması

Diğer iki safhayı geçen örgüt ve çalışanlarını, personel güçlendirme faaliyetini daha mantıklı bulacakları başka bir safha beklemektedir. Personel güçlendirme kültürü oluşumunun bu üçüncü safhası, son olmaktan ziyade, ileri doğru atılmış dev bir adımdır. Bu safhada çalışanlar personel güçlendirme kültürünün örgüte uyarlanması için yetenek ve kendinden emin olma duygularını güçlü bir şekilde hissetmeye başlamaktadırlar. Bu aşamada çalışanlar, işbirliği ve tavsiye ile ilgili endişelerini içeren sorularına yanıt istemektedirler. Çalışanlar güçlü ve kendilerinden emin bir şekilde hareket etmeye başlamak için hazır durumdadırlar fakat güçlendirmeyi hayata geçirmede pay sahibi olmak istemektedirler. Bu aşamada çalışanlar şu sorulara yanıt aramaktadır:

- **İşbirliği Endişeleri:** Personel güçlendirme faaliyetine herkes nasıl dahil edilecek? Personel güçlendirmenin işe yaradığı örgüte nasıl yayılacak? Bu soruların yanıtları sayesinde çalışanlar, örgütün tüm çalışanlarını personel güçlendirme faaliyetine dahil etmeye odaklanmaktadır.
- **Tasfiye Endişeleri:** Değişimler daha iyi nasıl yapılabilir? Orijinal fikir geliştirilebilir mi? Bu soruların yanıtları ile çalışanlar, örgüt içerisinde ve yaptıkları işleri hakkında sürekli bir gelişmeye odaklanmaktadır. Bu

aşamada çalışanlar, sonuçlara sağlıklı biçimde ulaşabilmek için; kendi bilgilerini, yeteneklerini, deneyimlerini ve motivasyonlarını kullanmak istemektedirler.

II.3.3. Güçlendirme Kültürü

Örgüt kültürü kolayca tanımlanamayan karmaşık bir kavramdır. Bu nedenle personel güçlendirmenin bu karmaşık yapı üzerine inşa edileceği önceden bilinmelidir. Personel güçlendirmeyi başarılı bir şekilde uygulayan örgütler, bu süreçte belirli bazı değerlere sahiptirler. Bu değerler arasında öncelikle bireylere saygı duyma, onları övme, takdir etme ve işletmeye getirdikleri değerler yer almaktadır (Doğan, 2003a; 58).

Güçlendirmeye geçmek isteyen bir işletmede, güçlendirmeyi destekleyecek bir kültürel yapının bulunması kaçınılmazdır. Bu yapının yaratılması veya geliştirilmesi sistematik bir süreç gerektirir. Güçlendirme süreci, hem yöneticilerin hem de çalışanların, güçlendirmedeki geleneksel rollerinde ve tutumlarında ciddi değişimler yaratacağından dolayı, hem yöneticilerin hem de çalışanların bazı temel değerleri kazanması, çeşitli beceriler edinmeleri gerekli görülmektedir.

Güçlendirme bireyle ilgilidir ve yukarıdan empoze edilemez. Güçlendirme kültürünü özümsemek isteyen örgütler, personeli sınırlamayan sistemler ve süreçler kurmanın yollarını bulmalıdırlar. Çalışanlar için hangi davranışların optimal olduğunu ve neyi daha iyi yaptıklarını anlamaya odaklanarak yönetim, davranışların sonucuna yönelik beklentilerini örgüte uyarlayacak, onu değiştirerek örgütsel yapıyı değiştireceklerdir. Bu beklentiler; kendini öğrenmeye, büyümeye ve gelişmeye adanmış çalışanlar; kendini yöneten işgörenler; yalnızca tepe yönetimle sınırlı olmayan liderlik; çalışanların kendi aralarında olduğu kadar ast-üst ilişkilerinde güven; çalışanların karar verme sürecine katılımları; yüksek düzeyde yatay ve dikey iletişim; çatışma yönetimi ve çözümlenmeyle etkin ve etkili biçimde başa çıkabilecek işgörenler olarak sıralanmıştır (Erstad, 1997; 325).

Örgüt kültürünün personel güçlendirmedeki önemi açıktır. Eğer bir örgütün kültürü personel güçlendirmeyi desteklemeye hazır değilse değiştirilmelidir. Eğer liderler gelişmekte olan bir işletmede faaliyette bulunuyorsa, onlara, vizyon ve bunu işletme çalışanları arasında birleştirici bir güç haline getirme ve bunu işletmede uygulama yeteneği gerekecektir. Bununla birlikte, eğer örgüt kültürü olgunlaşmışsa, eski kültürün kötü yanlarını kırarak bir kişi olmalıdır ki örgüt kültürü değiştirilebilsin (Doğan, 2003a; 62).

Güçlendirme kültürlerinde yaratıcı tercihlere, inançlara, ideallere, yüksek amaçlara, ilhamlara ve niteliğe önem verilir. Karar alma süreçleri, subjektif, açık görüşlü, organik ve insan yönelimlidir. Bu tür kültür, insan gelişiminin güçlü bir şekilde vurgulandığı örgütlerde görülebilir (Hawkins, 1997; 422).

Güçlendirilmiş bir örgüt kültürüne sahip olmak, personelin kendini açık bir şekilde tanımlayacağı bir kimlik kazanmasını sağlar. Böyle bir kültürde birey davranışlarını ve beklentilerini açıkça ifade eder ve genellikle çok şey zaten tanımlandığından dolayı, karar alma sürecini oldukça kolaylaştırır. Çünkü bu ortamda insanlar, konularını ve kendilerinden ne beklenildiğini açıkça bilirler.

II.3.4. Geleneksel Örgütler İle Personel Güçlendirmenin Uygulandığı Örgütler Arasındaki Farklılıklar

1980'lerde, 1990'larda örgütsel küçülme stratejilerinin uygulanması ve örgütsel faaliyetleri rasyonelleştirme çabaları sonucunda örgüt yapılarında azaltılmış kademeler çalışanların güçlendirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Kademeleri azaltılmış daha basık yapıdaki örgütlerde devam eden görevler daha az sayıda çalışan ve yönetici tarafından yerine getirilmekte , güçlendirme aradaki farkı kapatmada bir yöntem olarak benimsenmektedir (Erdil vd., 2003; 839).

Personeli güçlendirme, bugün, iş dünyası için popüler, yüksek performans elde etme iddiası bulunan bir yönetim kavramıdır. Bu nedenle, iş dünyasında geniş çapta uygulama alanı bulmuştur (Saruhan ve Türker, 2003; 819).

Güçlendirmenin uygulandığı örgütler ile geleneksel örgütler arasındaki farklılıklar tablo 2.3’de özet olarak gösterilmiştir. Bu farklılıklar, örgüt yapısı, iş dizaynı, yönetimin rolü, liderlik, bilgi akışı, ödüllendirme ve iş süreci açısından ele alınmıştır.

Tablo 2.3 : Geleneksel Örgütlerle Güçlendirmenin Uygulandığı Örgütler Arasındaki Farklılıklar

Unsurlar	Geleneksel Örgüt	Personel Güçlendirmenin Uygulandığı Örgüt
Örgüt yapısı	Sivri / Kişisel	Basık / takım bazlı
İş dizaynı	Dar görev tanımı	Bütün süreç/ geniş görev tanımı
Yönetimin Rolü	Doğrudan / kontrol	Yönlendirici(coaching)
Liderlik	Yukarıdan aşağıya	Takımlarla paylaşım
Bilgi akışı	Kontrollü/ sınırlı	Açık / paylaşıma dayalı
Ödüllendirme	Kişisel / kıdeme göre	takım bazlı / yetenek bazlı
İş süreci	Yöneticiler planlar kontrol eder ve süreç geliştirir.	Takımlar planlar kontrol eder ve süreç geliştirir

Kaynak: (Çınar, 2004; 2).

II.3.4.1. Örgüt Yapısı

Örgütlerde denetim alanları genişledikçe, örgüt yapıları basıklaştıkça, takım anlayışına geçildikçe, biçimselleşmeden uzaklaştıkça ve işgörenler

güçlendirildikçe, güçlü bir örgüt kültürünün sağladığı ortak anlam, her işgörenin aynı yöne yönelmesini garanti altına almaktadır (Taner, 2003; 41).

Personel güçlendirme, otokratik ve hiyerarşik örgüt modelleri içerisindeki katı, iletişimin sadece tek taraflı olduğu, çalışanların örgütün amaçlarının belirlenmesinde bir katkısının olmadığı yönetim modellerine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Katı, hiyerarşik örgüt modellerinin değişen dünya koşullarına ayak uydurmadaki başarısızlığı, teorisyenleri ve düşünürleri daha basit ve içinde çalışılması daha kolay örgüt modelleri bulmaya yöneltmiştir. Zira bürokratik örgütlerde çalışanların davranışları ve düşünceleri belirli şekiller altında olmakta ve bu durum onların kendilerini ifade etmelerini engellemenin yanı sıra otonomilerini de sınırlamaktaydı (Conger ve Kanungo, 1988; 477). Statik ortamlar için ideal olan bu yapılar “mekanik” olarak da isimlendirilmekteydi (Burns ve Stalker, 1961; 119). Bir düşünceye göre örgüt modeli, duruma göre değişik biçimler almalıdır (Toffler, 1996; 322). Bu düşünce “organik” örgüt yapısına atıfta bulunmaktadır (Burns ve Stalker, 1961; 120).

Modern örgüt yapıları, çalışanların yönetimle ilgili verilecek olan kararlara daha fazla katkı sağladıkları, yapısal olarak daha az hiyerarşik olduğu, iletişimin daha yaygın olduğu ve motivasyonel unsurların daha rahat kullanıldığı, kısacası personel güçlendirme faaliyetlerinin kolayca yapılabileceği örgüt modelleridir. Bu modeller aynı zamanda “basık örgüt modelleri” olarak da bilinmektedir (Boje ve Donnelly, 1994; 144). Basık modeller genelde Matriks örgütler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Bu nedenle ideal bir matriks örgütün özelliklerini hatırlatmak yararlı olabilir. Böyle bir yapının özellikleri arasında şunlar yer almaktadır (Baber ve Barlett, 1990; 235):

- Birbirleri ile kesişen iki veya daha fazla yetki hattı,
- Görev odaklı çalışma gruplarının yardımıyla amaçların gerçekleştirilmesi,

- Birbirleri ile kesişen görevlere sahip çalışma grupları,
- Geçici çalışma grupları,
- Fonksiyonel bölümlerin devamlılığı gibi özellikler bulunmaktadır.

Bu özelliklerden de görüleceği üzere matriks örgüt yapısı, yetkinin merkezileştirilmesi yerine dağıtımını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, merkezci olmayan örgütlerde, örgüt çalışanlarının sosyalleşme gereksinimleri de geniş ölçüde sağlanmakta ve oluşan örgüt iklimiyle verim artmaktadır. (Önal, 1998; 141). Bu örgütler, çalışanlarda yüksek tatmin sağlayarak, rekabette daha kaliteli üretim ve hizmet, fırsat ve tehditlere daha kolay cevap verebilme imkanı yaratır (Greenberg ve Baron, 2003; 564-565).

Çağdaş örgütler faaliyetlerini sürdürürken merkezkaç bir yapıya sahip olmak durumundadırlar. Örgütler; hızlı kararlar verebilmeli, performansa yakın, piyasaya yakın, teknolojiye yakın, demografiye yakın, bilgiye yakın olmalı, bunların hepsini görebilmeli ve fırsatları değerlendirebilmelidir. Bu durumun gerçekleşebilmesi ise, iş yapma yetki ve sorumluluğunun tabana yayılmasına, insanların yetkili kılınmasına bağlı olmaktadır (Gümüş, 1995; 364).

Geleneksel hiyerarşik örgüt yapıları, bugünün hızla değişen dünyasında daha uzun süre pratik değerlerini koruyamazlar (Doğan, 2002; 79). Hiyerarşik örgüt yapıları, katılımın önündeki en önemli engellerden birisi olarak görülmektedir (Erdoğan, 1995; 423). Üst yönetimin ana kararları alt kademelere danışmadan alması durumu bu yapıdaki örgütlerde görülmektedir (Robbins, 2003; 184). Örgütler yalınlaştıkça katılım da artış görülmektedir. Katılımı sağlamada, personelin paylaşmayı öğrenmeleri ve kendilerine güvenlerinin yükselmesi önem arz etmektedir (Erdoğan, 1995; 423). Gücün tepe yönetimde toplandığı merkezi yapıya sahip örgütlerde, orta ve daha alt seviyedeki yöneticiler daha az güç ve otoriteye sahip olurlar. Bu da onların yetki kullanma fırsatlarını ciddi bir şekilde azaltmaktadır (Yukl, 2002; 108). Personel güçlendirme yöntemini benimsemiş örgütlerde, daha az yönetim kademesi bulunmaktadır (Johnson ve Redmond, 1998;

127). Güçlendirmede hiyerarşik yapının etkileri çok azdır ve çalışanlar üretimde gördükleri hatayı hemen kendileri düzeltme imkanına sahiptirler.

Örgütsel yapı, bir örgütün amaçlarına ulaşmak için işgörenleri en etkili olacak şekilde nasıl çalışmalarını gerektiği sorunu ile doğrudan bağlantılıdır. Eğer örgütün yapısı, işgörenlerin çalışması için elverişli değilse verimli ve etkili bir çalışmayı zorlaştıracağı gibi, başarıyı da engelleyebilecektir. Örgütsel yapıları oluştururken, amaçlar doğrultusunda, belirlenen görevleri yerine getirebilmek için işgörenlerin nasıl gruplandırılacağına ve nasıl bir ortamın hazırlanacağına önem verilmelidir. Örgüt kültürünün en iyi şekilde, tüm işgörene benimsetilebilmesi için en uygun örgütsel ilişkilerin saptanıp, yapıyı buna göre şekillendirmek doğru olacaktır.

Güçlendirme uygulamalarında örgüt yapısı, çalışanların yetkileri dahilindeki işleri yapabilmeleri için ihtiyaçları olan bilgilere ulaşmalarına izin verecek şekilde dizayn edilmiş olmalıdır. Yukarıdan aşağıya doğru bir kumanda ve kontrolün olduğu örgüt yapısı yerine her zaman ve her düzeyde bireysel katılıma izin veren bir örgütsel yapının olması güçlendirmenin uygulanabilirliği açısından önemlidir.

II.3.4.2. İş dizaynı

Güçlendirme, bir örgütteki astlara, yaptıkları işin yönetiminde daha fazla söz hakkı verme ve astların gücünü artırma yönündeki müdahaledir (Pearson ve Chatterjee, 1996; 17). Personel güçlendirme; insanları karar alma faaliyetlerine dahil ederek, planlama sürecine katılmalarını isteyerek, onları överek ve sürekli olarak yeterli eğitim ile onlara destek sağlayarak onlara değer verildiğini hissettirir (Maralah, 2001; 45).

İşlerin dizaynı işgörenlerin güçlendirilme hissini etkilemektedir. İşgörenler rutin ve sürekli tekrarlanan üretim işlerini yaptıklarında veya hizmet faaliyetlerinde tüketici ile karşılıklı olarak birbirlerini çok az etkileyebildiklerinde, böyle ortamlarda güçlendirme için oldukça düşük fırsatlar yer almaktadır. Bunun tersine,

Çalışanlar işlerinde hür iradeye sahip ve anlamlı bir işe sahip olduklarında ve hizmet faaliyetlerinde tüketicilerle karşılıklı olarak birbirlerini önemli oranda etkileyebildiklerinde ve aynı tüketicilerle devam eden ilişkiler olduğunda güçlendirme için oldukça yüksek fırsatlar bulunmaktadır (Yukl, 2002; 107-108).

Güçlendirme, örgütte işi yapan kişiyi işin sahibi konumuna getirmektedir (Koçel, 2003; 300). Önceden de belirtildiği üzere, personel güçlendirme, yapılan iş hakkındaki birtakım sorumlulukların paylaşılması veya yetkilerin tamamen o işi yapan kişiye devredilmesidir. Sorumluluk beraberinde yetkiyi de getirmektedir. Güçlendirmenin hedefi, örgütte tüm personelin zihinsel ve yaratıcı enerjisini arttırmak, herkese uzmanlık alanlarına göre gerçek önderlik göstermeleri için sorumluluk ve kaynak vermekle genel amaçlara uyumlarını sağlamaktır. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissetmekte ve bunun bir sonucu olarak daha fazla sorumluluk üstlenmektedirler ve işletme içindeki etkinlikleri artmaktadır.

İş tanımlarının ve işleyişlerinin katılımcılığa izin verecek ve destekleyecek tarzda olması personeli güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler. Bir örgütte çalışanların kendilerini tam anlamıyla işe vermelerini sağlamanın ve yaptıkları işten gurur duymalarının yöntemi onlara kendi işlerini geliştirmeleri için fırsat vermektir. Bu da uzun vadede maliyetlerin düşmesi, kalitenin ve müşteri tatmininin artmasına neden olur.

II.3.4.3. Yönetimin Rolü

Günümüzün değişen iş şartlarında yönetimin başarısı artık güçlendirme ile çok yakın ilişki içindedir. Dolayısıyla kendi kendini yöneten iş grupları kurma kapasitesini kazandırmak kaçınılmaz başarı şartı haline gelmektedir (Altuğ, 1997; 62).

Günümüzde başarılı yöneticiler, personeli güçlendirmenin farklı yollarını araştırmaktadırlar. Personelin iş yapabilmek için gerek duyduğu kaynaklar, otorite ve sorumluluk kendilerine verilir. Personel için yapılmasının yanında işin yönetilmesini de üstlenir (Walker, 1992; 265). Onlar şunu bilmektedir ki, bireyler kendilerini ne zaman güçlü hissederlerse, daha istekli karar almaktadırlar ve işlerinin gereklerine doğru hareket halinde olmaktadır (Akdemir, 1996; 199).

Quinn ve Spreitzer'in araştırmalarına göre; güçlendirilmiş orta düzey yöneticilerin güçlendirilmemiş meslektaşlarından çeşitli yönlerden önemli ölçüde farklı oldukları ortaya çıkmıştır. İlk olarak, güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerinin işlerinde daha etkili olduğuna inanmakta ve daha da önemlisi onlar birlikte çalıştıkları kişiler tarafından daha etkili olarak değerlendirilmektedir. İkinci olarak, güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini daha yenilikçi ve yeni bir şey denemede daha az korku içinde hissetmektedirler. Astlar ve üstleri de onların bu görüşünü paylaşmaktadırlar. Üçüncü olarak, güçlendirilmiş çalışanlar liderlik yeteneklerini harekete geçirebilmektedirler. Kendilerini daha iyi tanımaları nedeni ile, beraber çalıştıkları insanlar tarafından daha karizmatik görülmektedirler. Güçlendirilmiş personelin sahip olduğu bu karizma, işletmelerine harekete geçirici bir değişim getirme yeteneklerini de kolaylaştırmaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997; 42).

Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise, amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir. Güçlendirme uygulamalarında örgütün amaçları belirlenirken personelin de görüşleri alınmaktadır ve üst yönetim ve personel birlikte karar vermektedirler. Personelin ve örgütün amaçları ortak bir zeminde buluşmakta ve bu şekilde personelin motivasyonu sağlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; 473).

Kontrol, personel güçlendirme faaliyetinin de bir aracıdır. Personelin hangi yolla güçlendirileceği, hangi personelin güçlendirileceği konusunda, geribildirim vasıtası ile üst yönetime bilgi verilmektedir. Kontrol yoluyla üst yönetim,

güçlendirme faaliyetleriyle amaçlara ne kadar yaklaştığını öğrenebilmektedir. Buna ek olarak; kontrol, zaten hayatının her safhasında denetlenmeye alışmış olan çalışanın, kendini hangi ortamda daha verimli hissettiği yönünde bilgi vermektedir. Üst yönetime, öneri sistemleri vasıtasıyla sunduğu fikirlerinin denetlendiğini veya tartışıldığını görmek çalışan açısından, modern karmaşık örgütsel yapı içinde unutulmadığı hissini verecektir. Diğer yandan, yapılan kontrol çalışanlara daha az hata yapma fırsatı verecektir (Bowen ve Lawler, 1995; 74).

Güçlendirilmiş bir örgütte çalışanların katılımcı oldukları, inisiyatif aldıkları, bireysel ve takım çalışmasını gerçekleştirebildikleri ve en önemlisi stratejik kararlar alabilecek yetkiye sahip oldukları söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında yönetimin görevi herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Güçlendirme ancak bu sayede hayat bulur ve kalıcı olur.

II.3.4.4. Liderlik

Çalışanın güçlendirildiği bir örgütü oluşturmada liderin rolü, gücü diğerlerine yaymak fikrine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Lider, hem çalışanın güç almasına izin verecek, hem de bunun için gerekli örgütsel değişikliği gerçekleştirmek yolunda adımlar atarak güçlendirmenin altyapısını hazırlayacaktır (Dalay vd., 2002; 223).

Güçlendirme uygulamalarında liderler, başkalarının lider olmaları için onları yetiştiren kişilerdir. Liderler; motivasyon, takım kurma, problem çözme, performans geliştirme ve koçluk becerilerine sahip olmalıdırlar. Bu yolları kullanarak, liderler astlarını da lider olarak yetiştirebilirler (Cusimano, 1993; 67).

Koçluk, başkalarının performansını ve öğrenme yeteneğini artırmayı amaçlar. Dinamik etkileşim yoluyla koçluk edilenin kendi kendine yardımcı olmasına yardım etmeyi temel alır. Tek taraflı anlatma ve yönlendirmeye dayanmaz (Landsberg; 1999; 6). Bu bakımdan, güçlendirilmiş bir örgütte yöneticiler koçlar gibi hareket

eder ve problem çözümünde çalışanlara yardımcı olurlar. Böylece astlar, liderinin tutumlarından ve işlerinden daha fazla tatmin olurlar. Onların haklı davrandığını düşünüp, üstlerin beklentileri doğrultusunda hareket ederler (Dalay vd., 2002; 223).

Liderlik esnekliktir, örnek olmaktır, yetki vermektir (Doğan, 2001; 251). Güçlendirilmiş liderler vizyon yaratmaktan öte, anlamlı bir vizyon yaratabilirler. İnsanlara anlamlı gelen ve paylaşabilecekleri bir vizyon yaratabilen şirketlerin başarılı olmalarını hiçbir şey engelleyemez (Gibson, 1997; 139). Kurumun geleceği için paylaşılan bir vizyona sahip olmak, güçlendirmenin ön şartıdır. Çünkü astlar, kendilerinden neler istendiğini ve neden istendiğini bilmek ihtiyacı duyar. Çalışanların tümü, kurum ya da bölümün amaçları konusunda net bir düşünceye sahip olduğunda, koordine etmek ve kaynakların etkin bir biçimde kullanımı mümkün olmaktadır (Baltaş, 2002; 147).

Liderler herhangi bir konuda sınır tanımazlar. Geniş düşünceye sahiptirler. Sınırlı inançlar; sınırlı insanlar ortaya çıkarır. Çözüm bu sınırlardan kurtulup, değişik arayışlar içinde olabilmekte gizlidir (Gümüş, 1995; 244). Liderler çalışanların üzerine eğilir ve onlara güven verirler (Bennis, 1999; 50).

Personel güçlendirmeyi anlamak önemlidir. Bu nedenle lider, her çalışını geliştirmeyi düşünmeli, geliştirmeye yönelik çalışacak şekilde eğitimi teşvik etmelidir (Aguayo, 1994; 194).

Etkili liderler çalışanlarına bilgi, sorumluluk, otorite vererek, uzmanlık alanları içinde bağımsız olarak hareket etmelerini ve karar verme sürecine katılmalarını sağlayarak çalışanlarını güçlendirirler. Onlar bilmektedir ki, çalışanlar işlerini yapma konusunda güçlendirilmiş hissettiklerinde, başladıkları işe devam edip yüksek bağlılık ile başarıya ulaştırma eğilimi gösterirler.

I.3.4.5. Bilgi akışı

Bilgi paylaşımı çoğunlukla yöneticiler tarafından ihmal edilen temel bir iletişim becerisidir. Yaptığı işin önemi hakkında yeterince bilgi sahibi olan bir çalışanın motivasyonu daha yüksek olur, çünkü ne iş yaptığını bilir. (www.insankaynaklari.com, 2004; 1).

Hiyerarşik örgüt yapılarında; bilgi, üst kademelerin kontrolünde olup, alt kademelere kadar ulaşması, üst kademelerin iznine bağlıdır. Bugünün rekabet ortamında; müşteri istek ve beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği, bilginin her kademedeki kolayca ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir. Bilgi, üst yönetimin kontrolündeki bir güç aracı olmaktan çıkarılarak, paylaşılan bir değer olarak görülmelidir (Erdoğan, 1997; 423).

İletişim toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir. Bu yapıyla iletişimin, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilir (Gürgen, 1997; 23). Bu fonksiyonuyla iletişim, personelin güçlendirilmesinde en önemli yönetsel araçlardan birisidir.

Personelin çalışma konusunda aynı ilgi ve heyecanı duymalarını sağlayabilecek, onları yaratıcı etkinliklere yönelterek, işlerinde de başarılı olmalarını sağlayacak etkin bir iletişim, örgütsel çıktıların optimizasyonu anlamına gelir (Halis, 2000; 529).

Örgütün misyon ve vizyonunun ne olduğunu bilmeyen, örgüt içinde neler olup bittiğini, örgütün nereden gelip nereye gittiğini bilmeyen çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bu anlamda da örgüt içinde çalışanların istedikleri zaman ihtiyaç duydukları düzeyde bilgiye erişebilecekleri bir bilgi sistemi kurulmalıdır. Haberleşme sistemi formal veya informal, direkt veya indirekt, dikey,

yatay ve çok yönlü olmalıdır (Koçel, 2003; 416). Bilginin en iyi biçimde paylaşılması anahtar bir konudur. Çalışanlar örgütsel süreçlerin neye hizmet ettiğini, gerçekleştirilen işin örgütsel amaçlara ne şekilde katkı yaptığını bilmek zorundadır. Bunları bilmediği takdirde yapılan iş anlamsızlaşacaktır (Budak, 2002; 38).

Bilgiler kademe gözetmeksizin tüm çalışanların ulaşımına açık şeffaflıkta olmalı ve bilgilerden gerektiği gibi yararlanabilmek için bilgiye erişim özendirilmelidir. Örgüte katkı sağladığını ve kendisiyle örgütsel bilgilerin paylaşıldığını gören çalışanın kendine güveni artacaktır. Çalışanların bilgiye erişimleri olanaklı hale getirildikçe işbirliğine eğilimleri artacak ve bu da güçlendirmeyi daha etkin kullanabilmelerini getirecektir.

II.3.4.6. Ödüllendirme

Ödül, çalışanlara yaptıkları işin pozitif değer sağlamanın bir sonucudur (Schermerhorn, 2002; 363). Personel, kendi becerileriyle yerine getirdiği birtakım görevlerden dolayı ödüllendirilebilir (Johnson ve Redmond, 1998; 50).

Personeli cesaretlendirip takviye etmek, ona değer verildiğini hissettirmek, yaptıklarının takdir edildiğini duyurmak şarttır. Bu iltifatların veya takdirlerin açıkça, meslektaşlarının gözü önünde gerçekleştirilmesi lazımdır. Fakat, bütün bunların “biz” durumuyla telif edilmesi gerekir. Çalışanlar, işletmeyi ön planda tutma ve hep onu satma çabası içinde olmalıdırlar, bu arada kendilerinin de ödüllendirilmeleri, itibar kazanmaları sağlanmalıdır (Gümüş, 1995; 210).

Bireylerine yaratıcılık olanağı tanıyan örgütlerin, nerede olurlarsa olsunlar içsel ödülleri, dışsal ödüllerden daha fazladır. Yapılan işe bireyin kendinden önemli bir şeyler katması ya da kendini ifade etme olanağının tanınması ödüllendirmenin bir yoludur. Bu türden örgütlerde bireyler kendi yaratıcı enerjilerini işe uygulamaktan saate bakmaya vakit bulamazlar. Tümüyle işlere kendisini verip kendi kendilerini keşfetme olanağı bulurlar (Sungur, 1997; 88).

Güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde ödüllendirme kişisel bazda değil grup bazında yapılmaktadır. Çalışanların verdikleri kararlarda kazandıkları başarılar sistemli bir şekilde ödüllendirilmektedir. Bu da çalışanların özgüvenlerini artırarak onlara daha fazla inisiyatif alma konusunda cesaret vermektedir. Yöneticiler, başarıyı ödüllendirmenin yanı sıra hatalar üzerinden de öğrenmeleri yönünde yönlendirici olmalıdır (Hıza Ayak Uydurmak İçin Çalışanınıza Yetki Verin, 2004; 8).

Güçlendirilmiş davranış farkına varılarak ödüllendirilecek bir sistem kurulmalıdır ki; personeli güçlendirme uygulamalarında başarı devam etsin. Ödüller; bireysel nitelikleri tanıyarak ve kuvvetlendirerek bireyleri teşvik yoluyla katılımı sağlar ve güçlendirmeyi artırır.

II.3.4.7. İş süreci

Güçlendirme, personelin yaptıkları işte kontrolleri olduğu duygusunu vererek aynı zamanda, personelin motivasyonlarını sağlayarak ihtiyaçlarının giderilmesi imkanını da verir (Kappelman ve Prybutok, 1995; 13).

Kendilerini güçlenmiş olarak gören çalışanların bulunduğu örgütler yoğun bir şekilde takım çalışmasını esas alan örgütlerdir (Caudron, 1995; 30). Bu örgütlerde süreçler takımlar tarafından geliştirilir, planlanır ve kontrol edilir.

Güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde; personel yaptıkları iş ile ilgili olarak amaçlarını belirler, karar verir ve uygular; örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda sonuç üretmeye çalışır ve kendi kendilerini ya da takım üyelerinin birbirini kontrol etmeleri mümkün olur.

Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre güçlendirmenin olduğu örgütlerde iş motivasyonu, iş tatmini ve güven artmakta, işe katılım arttıkça çalışanın iş tanım sınırlarını aşarak işini daha çok sahiplendiği görülmektedir. Güvene dayalı tehdit

edici olmayan ortamda çalışma, örgütsel etkinliği de beraberinde getirmektedir. Bunun nedeni çalışanların işlerini daha çok sahiplenmeleridir. Örgütler çalışanların yeteneklerine güvenmeli, onların katkılarının değerlendirildiği izlenimini vermelidir. Güçlendirme örgütlerde güven geliştirmede bir öncelik olarak kabul edilmekte ve güçlendirme uygulamalarının örgütsel verimliliği olumlu etkilediği ileri sürülmektedir (Erdil vd., 2003; 840).

II.3.5. Örgütlerde Personel Güçlendirmeyi Artırmak İçin Yapılması Gerekenler

Personeli güçlendirme, işgücüne kulak verilmesi, onların dinlenmesi ve onlara ilişkin daha çok soru sorulmasıdır. Örgütlerde güçlendirilmiş personelin bulunduğu bir yapı oluşturmak temel amaç olmalıdır. Örgütün diğer amaçları da, personel güçlendirmeye gidişe yön verecek ve yardımcı olacaktır. Örgütlerde personel güçlendirmeyi artıracak bazı önerilere aşağıda yer verilmiştir.

II.3.5.1. Kişisel Uzmanlığın Geliştirilmesi

Güçlendirme açısından öğrenme; örgütsel öğrenme kültürünün “sınıf düzeninde eğitim” anlayışından “kendi kendini yönlendiren öğrenme” anlayışına dönüşmesi şeklinde olmalıdır (Darling, 1996; 27).

Örgütlerde bireyi güçlendirmek; bireylerin önündeki engelleri ortadan kaldırmak, kendi kapasitelerinin farkına varmalarını sağlayacak fırsatlar yaratmak ve en önemlisi de gelişme ve öğrenmeyi teşvik etmekle mümkün olabilir (Ataman, 2001; 389).

Çalışanlara kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim imkanları sağlanmalı ki, kişi işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olsun hem de işini sonuç üretecek tarzda yapabilsin ayrıca kendine güveni artsın (Koçel, 2003; 418). Eğitimin amacı, çalışanın işi yaparken kullandığı becerilerini geliştirmek ve yerine getirme

yeteneğini yükseltmektir. Eğitim, bağımsız düşünme becerisini geliştirir; kişiye kendi kaderini kontrol etme ve geleceği üzerinde etkili olma gücünü verir. Eğitim bilerek düşünmeye, yaratıcılığa, kişinin kafasındaki kalıpları kırmasına ve dünyada daha esnek ve geniş bir açıdan bakmasına imkan verir (Taşkın, 1993; 22).

Öğrenmenin bir amacı olmadığı takdirde, personel yeni şeyler öğrenmek istemez. Personel öğrenmek için farklı amaçlar gözetir. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (Mumford, 1997; 8):

- Halen çalıştıkları işlerindeki yeterliliklerini arttırma isteği,
- Yeni bilgi ve beceri alanlarında yeterliliklerini geliştirme isteği,
- Mesleklerindeki başarılarını arttırma isteği,
- İşlerinden duydukları kişisel tatmini arttırma isteği.

Personelin örgüt içinde bu amaçlara ulaşmak istemeleri, güçlendirme uygulamalarını kolaylaştıracaktır. Sürekli olarak öğrenme, güçlendirme kültüründe bir normdur. Güçlendirmeyi uygulayan örgüt öğrenmeyi teşvik eden, çalışanın gelişimini ön plana çıkaran bir örgüt olarak görülmektedir.

Yetenekleri, bilgi ve becerisi gelişmiş insan kendi işini en iyi yapabilecek hale gelmiş demektir. Kendi işinde en iyi olan insanın işine ilişkin kararları kendisinin vermesi kadar tabii bir sonuç olamaz. Bu da çalışanın güçlendirilmesi anlamına gelmektedir.

II.3.5.2. İşgörenlere Sosyal ve Duygusal Destek Verilmesi

Güçlendirmenin üst yönetimin güçlendirilmiş bir çalışanın kararını reddetmesi durumunda geri tepeceği bilinmelidir. Çalışanın aldığı kararın sonucu beklendiği derecede iyi olmasa dahi yönetim ‘sırf karar alma becerisi adına dahi olsa’ çalışanı desteklemelidir. Ayrıca bu konuda kazanılan tecrübeyi de yönetim göz ardı etmemelidir. Burada temel konu desteklemek ve güvenmektir. Bu iki kavramın

olmadığı bir yönetim anlayışında çalışanın güçlendirilmesinden söz edilemez (Dalay vd., 2002; 231).

Yöneticinin astlarına sağladığı destek, örgüt içindeki motivasyonu da yükseltecektir. Astlar yöneticinin açıklığıyla örgüte güven duyacaklar ve örgütün başarısı için çaba sarf etmeye başlayacaklardır. (Werner, 1993; 129). Bu nedenle yöneticinin astlarını anlamaları gereklidir. Yönetici, astlarına vakit ayırmalı, onların sorunlarıyla ilgilenmeli ve çalışmalarına destek olmalıdır. Astların kendilerini geliştirmeleri yolunda her türlü destek sağlanmalıdır. Astların çalışmalarına bir anlam katılmalıdır. Çalışanlar yaptıkları işten tatmin olur hale gelmelidir. Yönetici bunu yaparken onlara mantıklı bir yardım sağlamalı, belli yetkileri onlara devrederek özgür çalışmalarını olanaklı kılmalıdır. Örgüt içinde sosyal destek olmadığında çalışanlar kendilerini yetersiz görür ve bu da yabancılaşmalarına neden olur.

II.3.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirliğin Sağlanması

Güçlendirme uygulamalarında dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan biri de bilgi paylaşımıdır (Koçel, 2003; 416). Bilgiler personelden gizlenmemeli ve her çalışan işi için gerekli olduğuna inandığı bilgileri elde edebilmeli ve işini geliştirmek için kullanabilmelidir (Sadullah, 1998; 44) Paylaşılan bilgi daha yüksek performansa yol açmaktadır (Erdil vd., 2003; 838).

Bilgi, günümüzde tek başına yeterli olmasa da önemli bir güçtür (Pfeffer, 1995; 181). Yaptıkları işle ilgili bilgilere sahip olan çalışanlar kendilerini güçlü hissederler. Personelin bilgiye erişmeleri olanaklı kılındıkça işbirliğine eğilimleri artacak ve güçlendirmeyi daha etkin kullanabilmeleri mümkün olabilecektir.

II.3.5.4. Kaynakların Sağlanması

Güçlendirme çalışmalarının uygulanmasında dikkat edilecek bir diğer nokta da; personele yaptığı işte başarıyı sağlayacak kullanması gereken (özellikle para, araç ve gereç anlamında) kaynakların verilmesidir (Koçel, 2003; 416).

Güçlendirmeye eldeki güç devredilirken, ast, başarıya ulaşabilmek ve işleri etkin bir biçimde yapabilmek için gerekli fiziksel, parasal güce ve insan kaynaklarına da ulaşabileceğinden emin olmalı, gerektiğinde onlara sahip olabileceğini ve onları kullanabileceğini bilmelidir. Bunlar olmadan, gerçek bir güçlendirmeden söz edilemez (Baltaş, 2002; 149).

Aynı şekilde, astın kendi bütçesinin olması ve bunu kimi durumlarda kullanabilmesi, güçlendirmenin daha etkin bir biçimde gerçekleşmesi için gereklidir. Örneğin, bir otel müşterisi, odasının kirliliği hakkında şikayette bulunduğu, resepsiyon görevlisi müşterisine yeni bir oda hazırlatıp oraya bir demet çiçek gönderebilir. Bu davranış karşısında müşteri, şikayetinin dikkate alınıp hızla çözüme ulaştırılmasının; resepsiyon görevlisi de özel bir izin almadan ve sorunu, yöneticisine iletmesine gerek kalmadan “müşterinin memnuniyetini” kazanarak çözmüş olmanın mutluluğunu yaşayacaktır. Böylece hem müşterinin resepsiyon görevlisine, hem de görevlinin kendine olan saygısı ve güveni artar. Sonuçta da iş doyumu yükselir.

Bir müşteriyi kaybetmenin maliyeti ile personel dönüş hızındaki düşüşün kazancı karşılaştırıldığında; bütün bu yapılanların oldukça ‘hesaplı’ olacağı kesindir. Parasal konularda yöneticinin aşırı denetiminin astlar tarafından güvensizlik olarak algılanacağı da unutulmamalıdır (Baltaş, 2002; 149-150).

II.3.5.5. Takımların Organize Edilmesi

Personel güçlendirme, takım çalışmasını esas alan bir yönetsel anlayıştır (Nelson ve Quick, 1994; 280). Çalışanlar genellikle çalışana güçlendirme kavramını bireysel olarak kendi kendini güçlendirme şeklinde düşünürler. Oysa güçlendirmenin de temelinde bir takım ruhu vardır. Bu gerçeğin farkında olmayanlar, takım çalışmasının ve işbirliğinin sistem içindeki her ögenin diğer öğelerle uyumlu çalışmasına bağlı olduğu gerçeğini göz ardı ederler (Dalay vd., 2002; 224). Çalışanı güçlendirmede takım kavramı belki de 1970 ve 1980'lerdeki kalite çemberleri çabaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısından çalışana güçlendirme "işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla gücün inşa edilmesi, geliştirilmesi ve çoğaltılması hareketidir". Burada söz konusu olan bireysel güçlendirmeden ziyade takım üyelerinin birbirlerini tamamlayıcı becerileriyle bir bütün olarak güçlendirilmeleridir. Zira, hemen hemen bütün modern yönetim yaklaşımlarının temelinde 'birliktelik' ve 'takım ruhu' yatmaktadır (Dalay vd., 2002; 224).

Günümüzdeki uygulamalarda, güçlendirme alanları artırılırken, işleri süreç kapsamında değerlendirme ve ekip çalışmasına uygun güçlendirme modelleri üzerinde durulmaktadır (Kozak, 2004; 78).

Takım halinde çalışan bireyler birbirlerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilirler (Dinçer, 1992; 145). Eğer bireyler grup üyeleriyle karşılıklı ve anlamlı ilişkiler oluşturabilirlerse, daha iyi şekilde kendilerini tanırlar, daha fazla enerji ve amaç hissine sahip olurlar ve davranışlarını amaçlarıyla daha iyi eşleştirme yollarını öğrenirler ve bunun sonucu olarak da kendilerini daha iyi güçlendirilmiş hissederler (Cooper ve Rousseau, 1998; 110).

Personel güçlendirme faaliyetlerinin bir aşaması veya bir aracı olan takım çalışması içinde, takımlara dahil olan belirli pozisyonları işgal eden birtakım görevliler bulunmaktadır. Takımı takım yapan, bu elemanlar ve yaptıkları

görevlerdir. Takımlarda; başkan, biçim verici, irtibatçı, fikir adamı, eleştirmen, tamamlayıcı, takım kurucu ve bitirici gibi pozisyonlar bulunmaktadır (Foy, 1994; 31-33).

- **Başkan:** Aynı zamanda koordinatördür. Başkan; insanları, üretken şekilde kullanarak organize eder ve kişilerin yetkilerini saptar. Bu eleman değişik konularda ortak fikri geliştirerek takım içindeki rızayı ve görüş birliğini oluşturur. Başkan, saygıdeğerdir, coşku verir, çok iyi konuşur, dinler ve disiplin, zamanlama, konsantre olma ve uyum duygusuna sahiptir.

- **Biçim Verici:** Cana yakın, oturumlarda güçlü bir görev adamı pozisyonu çizen ve takımın düşüncelerini etkileyen elemandır. Biçim verici amaçların oluşması ve bunların önceliklerinin belirlenmesi, tartışmanın belirlenen şekil ve tavırda yapılıp yapılmadığı üzerinde odaklanmaktadır. Takımın hem başkan hem de biçim vericiye ihtiyacı yoktur zira her ikisi de ortak çalışmaktadır.

- **İrtibatçı:** Gayet sakin, sosyal, takımın kuralları içinde kalan, dışarıdan fikirleri, gelişmeleri ve telefon numaralarını takıma getiren kişidir. İrtibatçı, diğer irtibatlarla ve kişisel ilişki ağlarıyla çalışır, yeni teknik ve fikirlerden hoşlanır ve o anki konuda yardımcı olabilecek doğru uzmanı genellikle bulabilir.

- **Fikir Adamı:** Takımın grup çalışmasında en yenilikçi, en orijinal, bağımsız, akıllı, hayalperest üyesidir. Fikir adamı eski sorunlara, yeni fikir ve stratejilere yönelik yeni yaklaşımların kaynağıdır. Yenilikçi, bulmacalardan, yapılardan ve sorun çözmeden hoşlanır.

- **Eleştirmen:** Bir analizcidir. Dikkatli ve çoğu zaman yavaş olmasına rağmen doğrudur. Eleştirmenin kararları duyguların üzerindedir ve takıma katkısı ise sorunların analiz edilmesi ve diğer kişilerin öneri ve fikirlerinin değerlendirilmesidir. Takım içinde bir kişinin, öne sürülen fikirleri daha fazla maliyete sebep olmaması için, eleştiriye tabi tutması oldukça faydalıdır.

- **Tamamlayıcı:** Hedefleri ve son durumları belirleyerek, fikirleri uygulanabilir yönetsel görevlere dönüştüren kişidir. Takım, elde ettiği planları ve konuları uygulanabilir hale getirmesi ve bunları metodik olarak devam ettirmesi için tamamlayıcısına ihtiyaç duyar.

- **Takım Kurucu:** Aynı zamanda yetiştiricidir. Bu eleman insanlardan hoşlanır ve onlarla fikirleri değişik olsa dahi çalışmaktan hoşlanır. Takım kurucu, diğerlerinin güçlerini destekleyerek ve iletişimi kolaylaştırarak takım elemanlarını bir araya toplar. Takım kurucu, takımın uğraşları sonucu meydana gelen kesin sonuçtan ziyade bu sonucun meydana gelişindeki süreç ile ilgilidir.

- **Bitirici:** Takımın en az takdir edilen fakat en önemli elemanıdır. Fikir adamı yeni bir şeylere başladığında, bitirici bunları bitirmekle görevlidir. Bitirici detayları ve tabloları kontrol eder, takımın yeniden hata yapıp yapmadığını kontrol eder ve yapılan işin yolunda gitmesi için gerekli olan dikkati gösterir.

Takıma bağlı bir örgüt yapısı personeli güçlendirmenin temel şartlarından biridir. Unutulmamalıdır ki, güçlendirilmiş çalışanların bulunduğu takımlarda üretilen işler de daha verimli olur.

II.3.5.6. Güven Ortamının Oluşturulması

İlişkisel ve güdüleyici yapıdan bakıldığı zaman personel güçlendirme, güçsüzlüğü yaratan durumların belirlenmesi ve bunların resmi örgütsel uygulamalar ve gayri resmi yeterlilik sağlayıcı teknikler yardımıyla ortadan kaldırılması yoluyla örgütün üyeleri arasında öz-yeterlilik duygusunu geliştirme sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988; 13).

Birey açısından bakıldığında güçlendirmenin güçlü bir 'özgüven' ve 'iş etiği' talep ettiği açıktır. Şirket açısından ise çalışanlara esnek bir görev tanımı ve işe özgü

eğitim imkanı sağlama gereği vardır. Yönetim olumlu geri-besleme, bilgi, kaynak, destekleyici politikalar ve stresi azaltıcı çalışma ortamı sağlayarak çalışanı desteklemelidir (Dalay vd., 2002; 224). Güçlendirme sürecinde, tarafların şüphe ve korkularını dile getirmesine imkan verecek güven ortamı sağlanmalıdır (Baltaş, 2002; 149).

İnsanlar genelde sorumluluk talep ederler ancak, karar alma konusunda daha önce tecrübesi olmayan çalışanlar için güçlendirme korkutucu olabilir. Sonuçta ceza göreceklerine sebep olacak bir hata yapmaktan çekinirler. Güçlendirme uygulamalarının örgütlerde gerçekleştirilebilmesi için güven ortamının oluşturulması önemlidir.

Güçlendirme, işletmenin çalışanlarına verdiği önem ve güçlerin karşılıklı olarak dengelenmesinde önemli bir adımdır. Çalışanların kararlara katılımı sorumluluk duygusunun oluşmasını teşvik etmekte ve iş arkadaşlarına ve yöneticilere karşı bir güven duygusu oluşturmaktadır. Çalışanı tanıyan, ihtiyaçları, davranış biçimleri, hırsları, beklentileri, hedefleri ile kiminle çalıştığını bilen yönetim saygı ve güven yaratabilir.

SONUÇ

Günümüzde örgütler hızla değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve rekabet avantajı yaratabilmek için geleneksel yönetim teknikleri yerine yeni yönetim tekniklerine yönelim göstermektedirler. Yeni yönetim teknikleri en önemli üretim kaynağı olan insanı ön plana çıkarmaktadır. İnsanın önemsendiği ve gerekli bilgi ve kaynakla donatıldıktan sonra karar ve uygulamanın kendisine bırakılması temel felsefesine dayanan personeli güçlendirme günümüz örgütlerine rekabet avantajı sağlayan yeni yönetim tekniklerinden biridir.

Günümüzde sürekli değişen piyasa koşulları; değişimler ve beklentiler karşısında hemen karar almayı, müşteriye en kaliteli ve en hızlı hizmeti sunmayı gerektirmektedir. “Hız” söz konusu olduğunda ise, karar alma ve uygulama süreçlerinin birden çok aşamadan geçtiği hiyerarşik örgütler yerine güçlendirmenin uygulandığı örgütler geçerlilik kazanmaya başlamıştır.

Güçlendirme, astların karar alması için gereken yetkinin verilerek, yeni değerlerin yaratılabilmesi için tüm yeteneklerinin kullanılmasına yönelik motive edilmeleridir. Güçlendirme, karara en yakın ve uygun bilgiye sahip olanın karar vermesi anlamına gelir. Diğer bir deyişle güçlendirme, yöneticilerin örgütün diğer üyeleriyle beraber karar alma sürecini etkiledikleri bir yönetim şeklidir. Bir örgütte otoritenin dağıtılması ve çalışanların güçlendirilmesiyle, tüm çalışanlar örgütün başarılı olması için daha fazla çaba harcar.

Personel güçlendirme belli bir süreç dahilinde planlanıp uygulanacak ve değişen şartlarda sürekli uyumu sağlanıp geliştirilecek bir uygulamadır. Güçlendirme, herkesin her istediğini yapabileceği bir uygulama değil, örgütün kültüründen yapısına, tüm değişkenlerini yenilenmeye götüren ve bunları farklı bir bakış açısıyla ele alan bir öğretilerdir. Bu kapsamda işgören, işinin sahibi olmaya yeterli ve yetkili duruma getirilirken, yöneticiler de işgörenleri geliştirmeye, onlara yol göstermeye yeterli nitelikleri edinmektedir..

Güçlendirme işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yani, işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratacak ve kaynakları bulacaktır. Güçlendirme için bu durum önemlidir. Unutulmamalıdır ki, inisiyatif alabilen, risk üstlenebilen, karar alabilen, aynı zamanda aldıkları kararın sorumluluğunu taşıyabilen çalışanlar; herhangi bir sorun karşısında yöneticilerine danışmaya gerek kalmadan çözüm bulabileceklerdir. Hızlı çözümlerin getirdiği yüksek müşteri memnuniyeti, şirketleri rakiplerinden bir adım önde konumlandıracaktır. Çalışanlar güçlü kılındığında, kendi iş süreçlerini geliştirecek kararlar almada istekli hale gelirler. Kaliteli ürün ve hizmet sunmayı prensip olarak benimseyerek işletmenin başarısında büyük rol oynarlar.

Örgütlerde personeli güçlendirme uygulamalarının başlayabilmesi; güçlendirilecek personel, güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak yönetici ve güçlendirmenin olacağı örgüt arasındaki etkileşime bağlıdır. Etkili bir güçlendirme ortamı; yöneticiler ve personel arasında karşılıklı güveni yaratan bir oluşumu gerektirir. Güven ortamının oluşturulması güçlendirme kavramını paylaşılan ortak bir değer haline getirerek çalışanlar ve yönetim kadrosu tarafından benimsenmesini kolaylaştırılabilir.

Personel güçlendirmede, diğer tüm örgütsel değişimler de olduğu gibi örgütsel destek önemlidir. Personel güçlendirme; iş rollerinde, iş ilişkilerinde, yönetim şekillerinde ve iş akışında yeni birtakım değişikliklerin yapılmasını gerektirmektedir. Özellikle, üst yönetim, önemli kararların verilmesinde sorumluluk ve risk alma gibi özelliklerini göstermek zorundadır. Personeli güçlendirmenin desteklendiği bir örgüt kültürünün yaratılmasında yöneticiler etkin rol oynarlar. Personeli güçlendirme uygulaması yapılabilmesi için en önemli hususlardan biri yöneticilerin personeli güçlendirme uygulamasına inanması ve onu desteklemesidir. Yöneticilerin inanmadığı ve desteklemediği hiçbir uygulamanın başarıya ulaşması beklenemez. Personel güçlendirmenin iyi işlemesi için, yöneticilerin çalışanlarına güçlerini kullanma, hata yapma ve cesur davranmaları için izin vermeleri önemlidir.

Personel güçlendirmeyi desteklemek amacıyla yöneticiler, bütün çalışanların performans standartları ve işletme etkinliği üzerinde etkilerinin olduğunu hissedebildikleri bir ortam yaratmalıdırlar. Böyle bir ortam, çalışanlara, işlerini en etkin bir biçimde yapabilmeleri için gerekli olan bilgi paylaşımını, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli desteği, karar verebilmeleri için gerekli olan yetkiyi, gücü ve hak ettikleri ve katkılarından dolayı kazandıkları ödülleri sağlar. Böyle bir ortam, denetleme, kontrol ve koordinasyon için daha az kişiye ihtiyaç duyulduğu için giderleri azaltır. İş yapan çalışana yüksek performans telkin edildiği için kalite ve hizmet gelişir. Çalışanlar problemleri, çözümleri ve fırsatları yerinde görüp harekete geçtikleri için, personeli güçlendirme daha hızlı hareket edilmesine imkan verir (Yüksel ve Erkutlu, 2003; 139). Kendilerine bu ortamın sağlandığı çalışanların işlerini daha çok sevecekleri, daha yenilikçi, yaratıcı ve girişimci olacakları açıktır.

Bilgi ve hizmet üretimine katılma yanında, kararlara katılım da personel açısından önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine, her zaman ve her düzeyde tüm personelin katılımına imkan sağlayan bir örgüt yapısı güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır.

Örgütün özellikleri güçlendirme uygulamalarını doğrudan etkilemektedir. Bürokrasi ve hiyerarşi, hızı ve esnekliği engellemektedir. Yüksek değer katkılı bir işletmenin başarılı olabilmesi için daha basık, daha açık ve daha esnek örgüt yapıları gereklidir. Basık örgüt yapısı güçlendirmeyi kuvvetlendiren bir unsurdur.

Personeli güçlendirme başarısında kilit unsurlardan biri de bizzat güçlenecek olan çalışanın kendisidir. Çalışanlar güçlendirmeyi kabullenmez ve istemez ise istediği kadar örgüt uygun olsun ve yönetici de güçlendirmeyi istesin, olumlu sonuç almak imkansızca yakın zorluktadır. Bu nedenle güçlendirmenin başarısı için çalışan unsurunun belirli özellikler taşıması olmazsa olmazlardandır. Kendi kendini yönetebilen güçlü çalışanlara sahip olmak için öncelikle çalışanların gerek profesyonel gerekse kişisel gelişimleri ile ilgilenilmelidir.

Gerçekten örgüt içinde en üst düzeyde değer gören, bir insan olarak tüm gereksinimleri karşılanan ve böylece yapacağı işte en üst düzeyde motivasyona sahip olan, yaptığı işi en iyi bilen o olduğu düşünülerek sözlerine değer verilen ve yönetime katılımı sağlanan, karşılaştığı sorunların çözümünde yeterli düzeyde yetkiyle donatılan, globalleşen dünyanın gereklerine uygun olarak optimum seviyede eğitilen ve geliştirilen, güçlendirme uygulamaları için yeterince bilgilendirilen ve iyi bir iletişim kurulan örgüt personeli güçlendirmenin başarısında büyük rol oynayacaktır.

İşgörenleri güçlendirme, yöneticileri güçsüzleştirme anlamını taşımaz. Ancak zaman ve enerjinin bütün çalışanlar tarafından daha etkin ve verimli olarak kullanılmasına olanak tanır.

Güçlendirme uygulamalarında etkin bir iletişimin sağlanması ve örgütün bir bütün olarak harekete geçirilmesinin önemi unutulmamalıdır. İnsanların kapasitelerini kullanabilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. İnsanın örgüte katkısının en yüksek seviyede olması için örgütün insanın yeteneklerini geliştirmesine imkan sağlaması önemlidir.

Personele önem ve değer vererek, yapacakları işi sadece icra etme değil, onları planlayabilme ve yön verebilme bakımından sorumluluklar verildiği takdirde personel hem inisiyatif sahibi olarak ileriye görme ve düşünme yeteneklerini geliştirebilmekte, hem de kendi çabaları sonucu oluşan kararlarını gerçekleştirebilme olanağına kavuşmaktadırlar. Bu doğrultuda, güçlendirme uygulamaları onlar için daha anlamlı bir düzeye ulaşmakta ve örgütte güçlendirme uygulamaları kolaylaşmaktadır.

Güçlendirmenin başarısını belirleyen unsurlar toplum kültürüyle oldukça ilişkilidir. Örneğin ülkemiz koşullarında yöneticiler güçlendirmeye çok sıcak bakmamaktadırlar. Birçok yönetici çeşitli nedenler öne sürerek (çalışanların

yetersizliği, ortaya çıkabilecek hatanın maliyeti, çalışanların artı sorumluluklara vakitlerinin olmaması vb.) yetkiyi elinde bulundurmayı tercih etmektedirler. Yöneticilerin bu bakış açısı güçlendirmeyi ülkemizde uygulamayı güçleştirmektedir (Ataman, 2001; 347-348).

Güçlendirilmiş alışanların işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri, her türlü bilgiyi kolaylıkla paylaşabilmelerine, kendilerini geliştirecek bir eğitim, öğrenme ortamına sahip olmalarına, örgütte kullanılan ödüllendirme sistemlerini benimsemelerine bağlıdır.

Personelin güçlendirilmesi, çalışanın örgüt hakkındaki adalet algılarını etkiler. Güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde, çalışanlar adil, saygılı ve güvenli bir ortamı algıladıklarında, örgütlerine karşı daha yüksek iş doyumunu ve bağlılık göstereceklerdir. Çalışanların devamlı eğitildiği, bilginin paylaşıldığı, yeterli kaynaklara yeterli düzeyde ulaşıldığı, adil bir performans değerleme yapılarak, sonuçlarının geri besleme yoluyla çalışana iletildiği ve bunun sonucunda hakedene verilen bir ödüllendirme sisteminin kurulması personeli teşvik etmenin yanı sıra personeli güçlendirme uygulamalarının başarılı devamlılığını da sağlar. İnsanın örgütlerde en önemli değer olarak kabul edilmesiyle birlikte, insana harcanan zaman ve para maliyet olarak değil de yatırım olarak görölmektedir.

Bu bilgiler ışığında personel güçlendirmenin örgüte sağladığı faydalara bakıldığında, bu faydaların; kaliteli ürün veya hizmet üretimi, çalışanlar arasında daha az devamsızlık, çalışanların daha az iş yüküne sahip olmaları, yapılan iş hakkındaki kararların daha sağlıklı alınması ve ürün üretilirken daha az hata ile karşılaşılması olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütler, amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsendiği ve paylaşıldığı ölçüde başarıya ulaşırlar.

Son yıllarda örgütlerin çok yoğun rekabet şartlarında mücadele etmeleri gerekmektedir. Örgütlerin bu mücadeleden başarılı çıkmaları için, yeni yönetim tekniklerine yönelmeleri tek başına yeterli olmamaktadır. Rekabete dayanabilmek

için gerçekleştirilen tüm çalışmaların güçlü bir örgüt kültürü ile desteklenmesi önemlidir.

Güçlendirme, bireylerin karar verme, sorumluluk ve etkileme güçlerinin gelişmesine imkan veren bir örgütsel ortamda bireysel inisiyatifin kullanılmasıdır. Uygun bir örgüt kültürü olmaksızın güçlendirmenin başarılı olması mümkün değildir.

Güçlendirilmiş bir örgütte çalışanlar tam anlamı ile katılımcı olabilmekte, bireysel çalışma kadar takım çalışmasını yürütebilmektedirler. Bu nedenle yönetime düşen görev, katılımcı bir kültür geliştirmek, bunu desteklemek ve esnek bir yapı oluşturmaktır.

Güçlendirme kültürünü özümsemek isteyen örgütler, personeli sınırlamayan sistemler ve süreçler kurmanın yollarını bulmalıdırlar. Yönetim çalışanlar için hangi davranışların en iyi olduğunu ve neyi daha iyi yaptıklarını anlamaya odaklanarak, davranışların sonucuna yönelik beklentilerini örgüte uyarlayacak ve örgütsel yapıyı değiştireceklerdir. Bu beklentiler; kendini öğrenmeye ve gelişmeye adanmış çalışanlar; yalnızca tepe yönetimle sınırlı olmayan liderlik; çalışanların kendi aralarında olduğu kadar ast-üst ilişkilerinde güven; çalışanların karar verme sürecine katılımları; yüksek düzeyde yatay ve dikey iletişim olarak sıralanabilir.

Katılımcı bir örgüt kültürü; personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu özellikler sayesinde personel örgütün verimliliğine katkıda bulunacaklar ve rekabetçi bir iş ortamında örgütün ayakta kalmasına destek vereceklerdir. Personeli güçlendirmenin koşullarından biri de yaratıcı bir örgüt oluşturmaktır.

Günümüzde örgütler, rakipleri karşısında ayakta durabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yenilik yapmaya ve çevre koşullarına uyum sağlamaya önem vermelidirler. Mükemmel olma yolunda çabalayan işletme yöneticileri, sınırları

daha esnek olan ve personelin güçlendirildiği örgütler oluşturmaya çalışmalıdırlar. Klasik emir komuta dizaynından farklı çok fazla hiyerarşik kademelerin bulunmadığı; fikir üreten, fikir söyleyen, öğrenen ve öğreten orta düzey yöneticilerinin çoğaldığı; bilgiyi, bilimi ve gelişen teknolojiyi kullanan katılımcıların yer aldığı; değişime inanan ve bunun dinamiklerine uyum sağlayan kişilerden oluşan güçlendirmenin uygulandığı örgütler geleceğin örgütleri olacaktır. Önemli bir araç olan örgüt kültürü sağlıklı ve verimli bir yapıya dayandırıldığı an, işletmenin ilerlemesi önlenemeyecektir.

Tez çalışmasında; işletmeleri rakiplerinin önüne geçirecek yeni yaklaşımların araştırıldığı çalışma yaşamında, personel güçlendirme ve örgüt kültürü kavramlarının işletme için taşıdığı önem ayrı ayrı ele alınmış ve vurgulanmıştır. Bununla birlikte personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi olduğu savunulmuş, işgören ve örgüte olan etkileri ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışanlar ve işletmeler üzerinde önemli etkileri olan personel güçlendirme ve örgüt kültürü değişkenleriyle ilgili olarak yeni araştırmaların yapılması ve yeni ölçeklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan, bu çalışmanın uygulamacı ve akademisyenlere yol gösterici olması, gelecek çalışmalara yön vermesi hedeflenmiştir.

KAYNAKLAR

A. KİTAPLAR

Adler, Nancy J. (2002). *International Dimensions Of Organizational Behavior*. Fourth Edition, South-Western, Canada.

Aguayo, Rafael. (1994). *Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı*. Çeviren: Y. Kaan Tunçbilek. Form Yayınları, İstanbul.

Akat, İlter; Atılğan, Turan. (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*. Lale Ofset, Ankara.

Akat, İlter; Üner, Nurel. (1987). *İşletme Yönetimi*. Aydın Yayınevi, İzmir.

Akat, İlter; Budak, Gönül; Budak, Gülay. (1994). *İşletme Yönetimi*. Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Akat, İlter; Budak, Gönül; Budak, Gülay. (1999). *İşletme Yönetimi*. Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

Akdemir, Ali. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*. Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

Akın, Levent; Diker, Vedat G. (1998). *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*. Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Aktan, Coşkun Can. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Akıncı, Beril Z. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İletişim Yayınları, İstanbul.

Aldag, Ramon J.; Stearns, Timothy M. (1991). *Management*. Second Edition. South-Western Publishing Co., Ohio.

Aldemir, Ceyhan; Ataol, Alpay; Budak, Gönül. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir.

Altuğ, Duygu. (1997). *Örgütsel Davranış*. Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.

Anthony, Peter. (1994). *Managing Culture*. Open University Press, First Edition, Philadelphia.

Armstrong, Michael. (1990). *Management Processes and Functions*. London.

Aşıkoglu, Meral. (1986). *İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 136, Eskişehir.

Ataman, Göksel. (2001). *İşletme Yönetimi "Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar"*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Aydın, Mustafa. (1986). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. İm Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., 2. Baskı, Ankara.

Balay, Refik. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayınları, Ankara.

Baltaş, Acar. (2002). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru: Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitabevi, 4. Baskı, İstanbul.

Bantz, R. Charles. (1993). *Understanding Organizations-Interpreting Organizational Communication Cultures*. University of South Carolina Press, South Carolina.

Barutçugil, İsmet. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Baş, Melih; Artar, Ayhan. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*. MPM Yayınları, Ankara.

Başaran, İbrahim Ethem. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetsel Davranış*. Gül Yayınevi, Ankara.

Bate, Paul. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Butterworth-Heineman Ltd., Oxford.

Baymur, Feriha. (1994). *Genel Psikoloji*. İnkilap Kitabevi, İstanbul.

Bedeian, Arthur G. (1993). *Management*. Harcourt Brace Javanovich College Publishers, Third Edition, Orlando.

Bell, Chip R.; Zemke, Ron. (1998). *Şapka Çıkarttıran Hizmet Yönetimi*. Rota Yayınevi.

Bennis, Warren. (1999). *Bir Lider Olabilmek*. Çeviren: Utku Teksöz. Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

Bentley, Trevor. (1999). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık*. Çeviren: Onur Yıldırım. Hayat Yayınları, İstanbul.

Bingöl, Dursun. (1996). *Personel Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul.

Bingöl, Dursun. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.

Boje, David M.; Donnelly, Robert F. (1994). *Managing In The Postmodern World*. Kendal-Hunt Publishing Com., A.B.D.

Bowditch, James I.; Buono, Antony F. (1990). *A Primer On Organizational Behavior*, Second Edition, John Wiley and Sons, America.

Brooking, Annie. (1996). *Intellectual Capital*. ITP: International Thompson Press, USA.

Budak, Gönül. (1996). *Kobilerde Toplam Kalite Yönetimi*. İzmir.

Budak, Gönül. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

Bulut, Gündüz. (1999). *İnsanları Yönetmek*. Harvard Business Review, Mess Yayın No: 307, İstanbul.

Burns, Tom; Stalker, G. M. (1961). *The Management Of Innovation*. Tavistock Publications Ltd., Londra.

Burton, Richard M.; Obel, Borge. (1998). *Strategic Organizational Diagnosis And Design*. Second Edition, Kluwer Academic Publishers, USA.

Can, Halil. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara.

Can, Halil. (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*. Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları No: 12, Ankara.

Can, Halil; Akgün, Ahmet; Kavuncubaşı, Şahin. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.

Cavaleri, Steven, Oblaj, K. (1993). *Management Systems A Global Perspective*. Wadsworth Publishing Company, California.

Cemalcılar, İlhan. (1989). *İşletmecilik Bilgisi*. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Certo, Samuel C. (1992). *Modern Management*. Simon & Schuster, Inc., Fifth Edition, U.S.A.

Cherrington, David J. (1994). *Organizational Behavior*. Paramount Publishing, USA.

Cole G.A. (1988). *Management: Theory and Practice*. Eastleigh, Hants: D.P. Pub.

Conger, J. A.; Kanungo, R. N. (1988). *Theoretical Foundation of Carismatic Leadership*. CA: Jossey Bass, San Francisco.

Cooper, Cary L.; Cartwright, Sue; Earley, Christopher P. (2001). *The International Handbook Of Organizational Culture And Climate*. John Wiley & Sons, Ltd., England.

Cooper, Cary L.; Rousseau, Denise M. (1998). *Trends In Organizational Behavior*, Volume 5. John Wiley & Sons Ltd., England.

Cummings, T. G.; Worley, C. G. (1993). *Organizational Development And Change*. St. Paul, MN: West.

Cüceloğlu, Doğan. (1987). *İnsan İnsana*. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Çetin, Canan. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Daft, Richard L. (1991). *Management*. Second Edition, The Dryden Press, U.S.A.

Daft, Richard L. (1989). *Organizational Theory And Design*. Third Edition, West Publishing Company, St. Paul.

Dalay, İsmail; Coşkun, Recai; Altunışık, Remzi. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. Beta Basım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul.

Deal, E. Terence; Kennedy, A. Allan. (1984). *Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life*. Third Printing, Addison-Wesley Publishing.

Denison, Daniel R. (1990). *Corporate Cultur And Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Desimore, Rnady L.; Werner, Jon M.; Harris, David M. (1990). *Human Resource Development*. Third Edition, Thomson, South-Western.

Dessler, Gary. (1998). *Management: Leading People And Organizations In The 21st Century*. Prentice-Hall, Inc., U.S.A.

Dessler, Gary. (1986). *Organization Theory*. Second Edition, Prentice –Hall, Inc., New Jersey.

Dinçer, Ömer. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*. Timaş Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Dinçer, Ömer; Fidan, Yahya. (1996). *İşletme Yönetimi*. Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Dinçer, Ömer. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. M.U.İ.İ.B.F. Yayını, 1. Baskı, İstanbul.

Doğan, Muammer. (1998). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Anadolu Matbaacılık, İzmir.

Doğan, Ergun. (1984). *100 Soruda Sosyoloji El Kitabı*. Gerçek Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.

Doğan, Selen. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*. Philip&Richard's, "İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı". Seçil Ofset, İstanbul.

Doğan, Selen. (2003a). *Personel Güçlendirme*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Doğan, Abdullah; Aydın, Alper. (1991). *İmalatçı Kamu Kuruluşlarında Maliyet ve Verimlilik Karşılaştırmaları*. MPM Yayınları No: 453, Ankara.

Dönmezer, Sulhi. (1994). *Toplumbilim*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Drucker Peter F. (1992). *Managing For The Future: The Nineteen Nineties and Beyond*. Çeviren: Fikret Üçcan (1998). *Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

Drucker, Peter. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. Çeviren: İ. Bahçivangil; G. Gordon. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Efil, İsmail. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Yayın No: 80, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

Eker, Ayşegül. (1990). *Örgüt Psikolojisi*. Akıselim Ofset, İzmir.

Elma, Cevat; Devir, Kamile. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

Erdem, Ferda. (1996). *İşletme Kültürü*. Freidrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi, Ankara.

Erdoğan, İlhan. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 272, 2. Baskı, İstanbul.

Erdoğan, İlhan. (1983). *İşletmelerde Davranış*. Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 3077, İstanbul.

Eren, Erol. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.

Eren, Erol. (1999). *Yönetim Psikolojisi ve Örgütsel Davranış*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Eren, Erol. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul.

Eren, Erol. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.

Erengül, Bilge. (1997). *Kültür Sihirbazı*. Evrim Yayınevi, İstanbul.

Ergun, Turgay; Polatoğlu, A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*. Todaie Yayınları, 4. Baskı,

Eroğlu, Feyzullah. (1996). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Dağıtım A.Ş., 3. Baskı, İstanbul.

Ersen, Haldun. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. Sim Matbaacılık, İstanbul.

Ertekin, Yücel. (1978). *Örgüt İklimi*. Todaie Yayınları No: 174, Doğan Basımevi, Ankara.

Evan, William M. (1993). *Organizational Theory: Research And Design*. Macmillan Publishing Company, Ontario.

Fairholm, Gilbert W. (1994). *Leadership and the Culture of Trust*. Preager Publishers, London.

Farraro, Gary P. (1994). *The Cultural Dimensions Of International Business*. Second Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Fatehi, Kemal. (1996). *International Management (A Cross-Cultural And Functional Perspective)*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Field, H. Richard. (1998). *Human Behavior in Organization*. A Canadian Perspective: Prentice Hall Canada Inc.

Fındıkçı, İlhami. (1998). *Kurumda Kültür, Kimlik ve İmaj Arayışı, Yaşadıkça Eğitim*. Kültür Koleji Yayınları, Mart-Nisan, İstanbul.

Fiske, John. (1996). *İletişim Çalışmalarına Giriş*. Çeviren: Süleyman İrvan. Bilim Sanat Yayınları, 1. Baskı, Ankara.

Foy, Nancy. (1994). *Empowering People At Work*. Gower Publishing Ltd., England.

Frost, Peter J.; Moore, Larry F.; Louis, Meryl Reis; Lundberg, Craig C.; Martin, Joanne. (1985). *Organizational Culture - An Investigator's Guide To Work Place Culture*. Sage Publicationas, Inc., London.

Furnham, Adrian; Gunter, Barrie. (1993). *Corporate Assessment*. Routledge, London-New York.

Gerow, Josh R. (1992). *Psychology an Introduction*. Harper Collins Publishers, Third Edition, USA.

Geybullayev, Geybulla. (2002). *Yönetimin Esasları*. SDÜ Basımevi, Isparta.

Gibson, Rowan. (1997). *Geleceği Yeniden Düşünmek: İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya*. Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul.

Gibson, James L.; Ivanchevich, John M.; Donnelly, James E. (1988). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. BPI-Irwin Publishing, Illinois/USA.

Gordon, Judith R. (1991). *A Diagnostic Approach To Organizational Behaviour*. Third Edition, Simon and Schuster Inc., U.S.A.

Gordon, Judith R. (1996). *Organizational Behavior*. Fifth Edition, Prentice-Hall, USA.

Greenberg, Jerald. (2002). *Managing Behavior In Organizations*. Third Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey.

Greenberg, Jerald; Baron, Robert A. (2000). *Behavior In Organizations*. Sixth Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey.

Greenberg, Jerald; Baron, A. Robert. (2003). *Behavior in Organizations- Understanding and Managing The Human Side Of Work*. Eighth Edition, Prentice-Hall, New Jersey.

Grunig, Larissa A.; Grunig, James E.; Dozier, David M. (2002). *Excellent Public Relations And Effective Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey.

Gümüş, Mustafa. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. Alfa Yayınları, İstanbul.

Günaydın, Hasan. (2002). *Japon Tarzı Yönetim ve Kalite Çemberleri*. Milenyum Yayınları, İstanbul.

Güney, Salih. (2004). *Açıklamalı Yönetim – Organizasyon Ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Siyasal Kitabevi, Ankara.

Güney, Salih. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon*. Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara.

Güney, Salih (2000); **Yönetim Ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayınları, Ankara.

Gürgen, Haluk. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. Der Yayınları, İstanbul.

Gürüz, Demet; Yaylacı Özdemir Gaye. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 1. Baskı, İstanbul.

Gürüz, Demet. (1999). *Halkla İlişkiler Reklam Ajansları İşletmeciliği ve Yönetimi*. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 7, Punto Yayıncılık, İzmir.

Güvenç, Bozkurt. (1994). *İnsan ve Kültür*. Remzi Kitabevi, 6. Basım, İstanbul.

Güzelcik, Ebru. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. Sistem Yayıncılık, Yayın No: 222, 1. Baskı, İstanbul.

Hage, Jerald. (1988). *Futures Of Organizations*. Lexington Books, Toronto.

Hançer, Murat. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*. Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

Handy, Charles. (1994). *The Age of Paradox*. Harward Business School Press, Boston.

Hayashi, Shuji. (1990). *Culture and Management in Japan*. Second edition, University of Tokyo Press, Tokyo.

Hellriegel, Don; Slocum, Jr. (1992). *Management*. 5 th Edition, Addition – Qesley Publishing Company.

Hellriegel, Don; Slocum, John W.; Woodman, Richard W. (2002). *Organizational Behavior*. Seventh Edition, West Publishing Company, St. Paul.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan E.; Slocum, John W. (2002). *Management: A Competency-Based Approach*. South Western, Canada.

Hodgetts, Richard M.; Luthans, Fred. (1991). *International Management*. Mc. Graw Hill, Inc.

Hodgetts, Richard; Luthans, Fred. (1996). *International Management*. Third Edition, Mc Graw-Hill.

Hofstede, Geert. (1997). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. McGraw-Hill Companies, Inc., USA.

Hoy, Wayne. K.; Miskel, Cecil. G. (1991). *Educational Administration*. Mc Graw-Hill. Inc., New Jersey.

Ivancevich, John M.; Matteson, Michael T. (1996). *Organizational Behavior And Management*. Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc., Irwin.

İzğören, Ahmet Ş. (2001). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*. Elma Yayınevi, 4. Baskı, Ankara.

James, Jennifer. (1997). *Gelecek Zamanda Düşünmek: Yeni Çağın Liderlik Becerileri*. Çeviren: Zülfü Dicleli. Boyner Holding A.Ş., İstanbul.

Johnson, Ron; Redmond, David. (1998). *The Art Of Empowerment – The Profit And Pain Of Employee Involvement*. Pitman Publishing, Londra.

Johnson, J. Richard. (1993). *Leadership For The Quality Transformation*. ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

Jones, Michael O.; Moore, Michael D.; Snyder, Richard C. (1988). *Inside Organizations*. Sage Publications, Inc., London.

Jones, Garth R. (1994). *Organizational Theory*. England.

Judson, Arnold. (1991). *Changing Behaviour in Organizations*. Basil Blackwell, Inc.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem. (1985). *İnsan ve İnsanlar*. Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 6. Baskı, İstanbul.

Kakabadse, Anarew; Ludlow, Ron; Vinnicombe, Susan. (1988). *Working in Organizations*. Penguin Co., Londra.

Kantarcıoğlu, Sevim. (1987). *Kültür zerine Düşünceler*. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, No: 478, Mas Matbaacılık, Ankara.

Kardam, Ahmet. (2001). *Karar Alma*. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Mess Yayın No: 365, H. B. School Press, İstanbul.

Kardam, Ahmet. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası*. Mess Yayın No: 391, İstanbul.

Karip, Emin. (2000). *atışma Yönetimi*. Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

Karlı, Mehmet Durdu. (1998). *Yönetmel Etkililik*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları No: 6, Bolu.

Kast, Fremont; Rosenzweig, James E. (1985). *Organization And Management*, 4th Edition, Mc. Graw-Hill Book Co.

Kaynak, Tuğray. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. Alfa Yayınları, Yayın No: 235, 2. Baskı, İstanbul.

Keegan, Warren. (1999). *Global Marketing Management*. Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Khambata, Dara; Ajami, Raid. (1992). *International Business: Theory and Practice*. MacMillan Publishing Company, New York.

Kırım, Arman. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

Koçel, Tamer. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., 9. Baskı, İstanbul.

- Koontz, Harold; Weinrich, Heinz. (1998). *Management*. Mc Graw-Hill, Inc.
- Korkmaz, Alemdar; Erdoğan, İrfan. (1994). *Popüler Kültür ve İletişim*. Ümit Yayıncılık, Ankara.
- Kotter, John P.; Heskett, James L. (1992). *Corporate Culture And Performance*. Kotter Associates, Inc., USA.
- Kozak, Meryem Akoğlan. (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar*. Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Kozlu, Cem M. (1988). *Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. Bilkom Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Köse, Sevinç; Ünal, Aylin. (2003). *Farklı Toplumsal Kültürler. Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları*. İzmir Güven Kitabevi, 1. Basım, İzmir.
- Kütevin, Ziya; Kütevin, Eshar. (1996). *Yarının Rekabeti*. İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Landsberg, Max. (1999). *Koçluğun Taosu*. Çeviren: H. Betül Çelik, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Lee, Bolman G.; Terence, Deal E. (1990). *Modern Approaches To Understanding And Managing Organizations*. Jossey Boss, Oxford.
- Lees, Stan. (2003). *Global Acquisitions – Strategic Integration And Human Factor*. First Published, Palgrave Macmillan, New York.
- Lessem, Ronnie. (1990). *Managing Corporate Culture*. Gower Publishing Company Ltd., England.

Lewis, Pamela S.; Goodman, Stephen H.; Fandt, Patricia M. (1995). *Management – Challenges In The 21st Century*. West Publishing Company, St. Paul.

Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behavior*. 5th Edititon, Mc Graw Hill Inc., Singapore.

Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. 7th Edititon, Mc Graw Hill Inc.,1995.

Malinowski, Bronislaw. (1990). *İnsan ve Kültür*. Çeviren: M. Fatih Gümüş. V Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Mitchell, Terence R.; Larson, James R. (1987). *People in Organizations – An Introduction To Organizational Behavior*. Third Edition, McGraw-Hill Inc., Singapore.

Moorhead, G.; Griffen, R. W. (1989). *Organizational Behavior*. Houghton and Mifflin Company, Second Edition, London.

Moran, P. R.; Harris, R. T. (1991). *Managing Cultural Diferences*. Gulf Publishing Company, Houston (Texas).

Morden, Tony. (1993). *Business Strategy And Planning*. McGraw-Hill Book Company, London.

Morgan, Gareth. (1990). *Images of Organization*. 4th Edition, California: Sage Publication.

Morgan, Gareth. (1997). *Yönetimde ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Çeviren: Gündüz Bulut. Mess Yayın No: 280, İstanbul.

Mullins, Laurie J. (1996). *Management and Organizational Behavior*. 4th Edition, Pitman Publishers, London.

Mutlu, Esin Can. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Nadler, David; Tuhsman, Michael. (1985). *Strategic Organization Design*. Second Edition, Scott, Foreman.

Nahavandi, Afsaneh; Malekzadeh, Ali R. (1999). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Nelson, Debra; Quick, James J. (1994). *Organizational Behavior*. West Publishing Co., Usa.

Nelson, Robert B. (1999). *Yetki Verme*. Çeviren: E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul.

Newstrom, John W.; Davis, Keith. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. Mcgraw – Hill Companies, Inc., Tenth Edition, Usa..

Nicholson, Nigel. (1998). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary Of Organizational Behavior*. Blackwell Publishers Ltd, Oxford.

Oden, Howard W. (1997). *Managing Corporate Culture, Innovation, And Intrapreneurship*. Greenwood Publishing Group, Inc., First Edition, Usa.

Okay, Ayla. (2002). *Kurum Kimliği*. 3. Baskı, Media Cat Yayınları, İstanbul.

Oskay, Ünal. (1994). *İletişimin Abc'si*. Simavi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

- Ouchi, William. (1989). *Teori Z*. Çeviren: Yakut Güner. Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Owens, Robert G. (1998). *Organizational Behavior In Education*. Sixth Edition, Allyn And Bacon A Viacom Company.
- Owens, Robert G.; Steinhoff, C. R. (1989). *Towards A Theory Of Organisational Culture*. Journal of Educational Administration, Vol: 27, No: 3.
- Ozankaya, Özer. (1991). *Toplumbilim*. Cem Yayınevi, 7. Baskı, İstanbul.
- Önal, Güngör. (1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. Türkmen Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (1993). *Yöneticilik; Organizasyon Kültürü*. İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 12, İstanbul.
- Özer, Kadir. (2003). *Gerçekçi Yönetişim*. Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- Özevren, Mina. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Özkalp, Enver. (1992). *Sosyolojiye Giriş*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 87, 5. Baskı, Eskişehir.
- Özkalp, Enver; Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1988). *Örgütlerde Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 116, Eskişehir.
- Özkalp, Enver; Kirel, Çiğdem. (1996). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Etam Vakfı Yayınları, Eskişehir.

Özkara, Belkıs. (1999). *Evrimsel Ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İleri Ofset Matbaacılık, Afyon.

Özkaya, Meltem. (1996). *Türkiye'nin Sanayi Devleri*. Atila Kitabevi, Ankara.

Öztekin, Ali. (2002). *Yönetim Bilimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.

Öztürk, Mehmet. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme Ve Yönetim*. Papatya Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

Peters, Thomas J.; Waterman, Roberts H. (1987). *Yönetme ve Yükseltme Sanatı Mükemmeli Arayış*. Çeviren: Selami Sargut. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Peters, Richard; Waterman, Robert H. (1982). *In Search Of Excellence*. Harper-Row, New York.

Patterson, Jerry L. (1993). *Leadership For Tomorrow's School*. Association For Supervision And Curriculum Development, Usa.

Pfeffer, Jeffrey. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan*. Çeviren: Sinem Gül. Sabah Kitapları, 1. Baskı, İstanbul.

Pfeffer, Jeffrey. (1992). *Güç Merkezli Yönetim*. Çeviren: Elif Özsayar. Boyner Holding Yayınları, İstanbul.

Phatak, Arvin V. (1990). *Uluslararası Yönetim*. Çeviren: Atilla Baransel. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 213, İstanbul.

Phesey, C. Diana. (1993). *Organizational Cultures Types And Transformations*. First Edition, New York, Routhledge.

Porter, Lyman W.; Edward E. Lawler III; J. Richard Hackman. (1975). *Behavior In Organizations*. Mcgraw Hill Book Com., U.S.A.

Potterfield, Thomas A. (1999). *The Business Of Employee Empowerment*. Quorum Books, Westport.

Reitz, Joseph H. (1987). *Behaviour In Organizations*. Irwin, Illinois.

Robbins, Stephen P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Çeviren: S. Ayşe Öztürk. Etam Basım, 1. Baskı, Eskişehir.

Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Robbins, P. Stephen. (2003). *Essentials Of Organizational Behavior*. Seventh Edition, Prentice-Hall, New Jersey.

Rowe, A.J.; Mason, R.O.; Dickel, K.E.; Synder, N.H. (1989). *Strategic Management: A Methodological Approach*. Reading Book, Addison, Wesley, Co.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tüz, Melek. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Yayınları, 3. Baskı, Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2001). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ezgi Kitabevi Yayınları, 5. Baskı, Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tokol, Tuncer. (1997). *İşletme I-II (Temel Bilgiler)*. Bursa.

Sağlam, Mehmet. (1979). *Örgütsel Değişme*. Todaie Yayınları No: 185, Doğan Basımevi, Ankara.

Sargut, Selami. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim*. 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.

Schaefer, Richard T.; Lamm, Robert P. (1995). *Sociology*. Fifth Edition, McGraw-Hill, Inc., U.S.A.

Schein, Edgar. (1989). *Organizational Culture And Leadership*. Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Schein, Edgar. (1992). *Organizational Culture And Leadership*. Jossey Bass Inc., San Francisco.

Schermerhorn, John R.; Hunt, James G.; Osborn, Richard G. (1997). *Organizational Behavior*. Sixth Edition, John Wiley & Sons Co., Usa.

Schermerhorn, John R. (2002). *Management*. John Wiley & Sons, Inc., Seventh Edition, America.

Schermerhorn, John R. (1995). *Basic Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Scott W. Richard. (1987). *Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall.

Senge, Peter M. (1993). *Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşüncüsü Ve Uygulaması*. Çeviren: Ayşegül İldeniz; Ahmet Doğukan. Yapı Kredi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

Sofield, Trevor H. B. (2003). *Empowerment For Sustainable Tourism Development*. Elsevier Science Ltd., Netherlands.

Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. (1995). *Management*. 6th Edition, Prentice-Hall, New Jersey.

Sungur, Nuray. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. Evrim Yayınevi Ve Tic. Ltd. Şti., İkinci Baskı, İstanbul.

Şimşek, M. Şerif; Akgemici, Tahir; Çelik, Adnan. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.

Şişman, Mehmet. (1994). *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezi İlkokullarında Bir Araştırma)*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 732, Eskişehir.

Takan, Mehmet. (2001). *Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Taşkın, Erdoğan. (1993). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Der Yayınları, İstanbul.

Taşkıran, Necati. (2003). *İşletme Stratejileri ve Politikaları*. 9. Baskı, İzmir.

Terzi, Ali. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayınları, Ankara.

Thompson, K.R.; Luthans, F. (1990). *Organizational Culture: A Behavioral Perspective, Organizational Climate And Culture*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Toffler, Alvin. (1980). *The Third Wave*. Bantam, New York.

Toffler, Alvin. (1996). *Üçüncü Dalga*. Çeviren: Ali Seden. Altın Kitaplar, 3. Basım, İstanbul.

- Tolan, Barlas. (1983). *Toplum Bilimlerine Giriş*. Savaş Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- Torrington, Derek; Weightman, Jane; Johns, Kirsty. (1989). *Effective Management: People And Organization*. Prentice-Hall, Inc., London.
- Tosun, Kemal. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*. Yön Ajans. İstanbul.
- Tosun, Kemal. (1982). *İşletme Yönetimi*. Savaş Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Trice, Harrison M.; Beyer, Jennice M. (1993). *The Culture Of Work Organizations*. Prentice-Hall, Inc., Usa.
- Türkel, Süleyman. (1983). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayışı*. Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları No: 3, Ankara.
- Umstot, Denis D. (1992). *Understanding Organizational Behavior*. West Publishing Co., St. Paul.
- Unutkan, Göksel A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Usluata, Ayseli. (1994). *İletişim*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Uygur, Mermi. (1984). *Kültür Kuramı*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Uzunçarşılı, Ülkü; Toprak, Meral; Ersun, Oğuz. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2000-4, Mega Ajans, İstanbul.
- Yeniçeri, Özcan. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara.

Yıldız, Cemalettin. (1997). *Kurumsal Kimlik ve Sembol*. Anadolu Sanat Dergisi, Sayı: 6, Anadolu Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları, Yayın No: 18, Anadolu Üniversitesi Matbaası, Eskişehir.

Yozgat, Osman. (1992). *İşletme Yönetimi*. Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No: 435-668, 8. Baskı, İstanbul.

Yukl, Gary. (2002). *Leadership In Organizations*. Fifth Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Yüksel, Öznur. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Volkan Matbaacılık, Ankara.

Wagner III, John A.; Hollenbeck, John R. (1995). *Management Organizational Behavior*. Second Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Walker, James W. (1992). *Human Resource Strategy*. Mcgraw-Hill International, Singapore.

Ward, Michael. (1994). *Why Your Corporate Culture Change Isn't Working-And What To Do About It*. Gower Publishing Limited, England.

Wells, Ronald G. (1993). *Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: Yetki Devri*. Çeviren: Vedat Üner. Rota Yayınları, İstanbul.

Werner, Isabel. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. Çeviren: Vedat Üner. Rota Yayınları, İstanbul.

Whetten, David A.; Cameron, Kim S. (1998). *Developing Management Skills*. Fourth Edition, Addison-Wesley Educational Publishers, Inc.

William, B.; Werther, J.R.; Davis, Keith. (1993). *Human Resource Management & Personnel Management*. Mc Graw Hill Inc., Newyork.

Williams, Alan; Dabson P.; Walters, M. (1993). *Changing Culture: New Organizational Approaches*. Institute Of Personnel Management, London.

Williams, Chuck. (2002). *Effective Management – A Multimedia Approach*. South-Western, Usa.

Wright, Peter; Pringle, Charles D.; Kroll, Mark J. (1992). *Strategic Management: Text And Cases*. Allyn And Bacon. Boston.

B. MAKALELER

Akıncı, Z. Beril. (1997). Kurum Kültürü Tanımı, Özellikleri ve Boyutları. Human Resources, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 6, İstanbul.

Aldemir, Ceyhan M. (1983). Örgütsel Etkinlik. Mpm Yayını. *Verimlilik Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 4, Ankara.

Allcorn, Seth. (1995). Understanding Organizational Culture As The Quality Of Workplace Subjectivity, *Human Relations*, Volume: 48, Number: 1, January.

Appelbaum, Steven H.; Herbert Danielle; Leroux Sylvie. (1999). Empowerment: Power, Culture and Leadership A Strategy or Fad For The Millennium?. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Volume: 11, Number: 7, MCB University Press.

Ardıç, Kadir. (2001). Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri. *Mercek Dergisi*, MESS, Yıl:6, Sayı: 23, İstanbul.

Ataman, Göksel. (2003). Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Lisansüstü Eğitim Üzerindeki Etkileri. *Öneri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 20, Yıl: 10, Haziran, İstanbul.

Ateş, Mustafa. (1988). Örgütsel Geliştirmede Yapısal Müdahale Teknikleri. Mpm Yayını. *Verimlilik Dergisi*, Cilt: 17, Ankara.

Aurelio, J. M. (1995). Using Jungian Archetypes To Explore Deeper Level Of Organizational Culture: Facing Your Organization's Psyche. *Journal Of Management Inquiry*. Vol:4, No: 4.

Ay, Canan; Kartal, Burak. (2003). İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi. *Öneri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 20, Haziran, İstanbul.

Baber, Walter F.; Barlett, Robert V. (1990). Matrix Organizational Theory And Environmental Impact Assessment. *Social Sciences Journal*, C: 27, S: 3.

Berberoğlu, Güneş; Besler, Senem; Tonus, Zümrüt. (1998). Örgüt Kültürü – Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 14, S: 1-2, Eskişehir.

Blanchard, Ken. (1996). Sharing Information Is A Key to Empowerment. *Executive Edge Newsletter*, C: 27, S: 8.

Blitzer, Roy J. (1993). How To Build Self – Esteem. *Training And Development*.

Bozkurt, Tülay. (1997). İşletme Kültürü. *Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayını*, Ankara.

Bowen, David E.; Lawler, III Edward E. (1995). Empowering Service Employees. *Sloan Management Review*, Summer.

Budak, Gönül. (2002). 21. Yüzyıl'da Liderlik. *Mercek Dergisi*, Yıl: 7, Sayı: 27, İstanbul.

Budak, Gönül; Budak, Gülay. (1995). Yaratıcı ve Yenilikçi Yönetim, *Capital Guide 13*, Cem Ofset, İstanbul.

Cartwright, Susan; Looper, Cary L. (1993). The Role Of Culture Compatibility In Successful Organizational Marriage. *Academy Of Management Executive*, Vol: 7, No: 2.

Chatman, Jennifer; Barsade, Sigal G. (1995). Personality Organizational Culture And Cooperation, Evindence From A Business Simulation. *Administrative Science Quarterly*, Vol: 40.

Chu, K. F. (2003). An Organizational Culture And The Empowerment For Change In Smes In The Hong Kong Manufacturing Industry. *Journal Of Materials Processing Technology*.

Conger, Jay A.; Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice. *Academy Of Management Review*, Vol: 13, No: 3.

Cunningham, J.; Hyman, J. (1999). The Poverty Of Empowerment: A Critical Case Study. *Personel Review*, Vol: 28, No: 3.

Cusimano, James M. (1993). Creating Leaders Through Employee Empowerment. *Quality Digest*, March.

Çeçen, Anıl (1985). Kültür Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, Todaie Yayını, Cilt: 18, Sayı: 2, Haziran.

Çelik, Vehbi. (1993). Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi. Mpm Yayını. *Verimlilik Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 1, Ankara.

Çoban, Abdullah. (2002). Takım Çalışmasıyla Gelen Başarı. *İş Fikirleri Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 3.

Darling, Michele. (1996). Empowerment: Myth or Reality ?. *Vital Speeches Of The Day*, Cilt: 62, S: 15, Jun / July.

Demir, Halis. (1999). İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu. MPM Yayını. *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 4, Ankara.

Demirbilek, Tunç. (1992). Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri Ve Önemi “Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”. Mpm Yayını. *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 1, Ankara.

Doğan, Selen. (2001). Liderlik Mi? Yöneticilik Mi? Geleneksel Liderlik Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 3-4, Erzurum.

Doğan, Selen. (2002). Bilgi Çağında “Açık Yönetim” Anlayışını Benimsemeyenin İşletmeler Açısından Önemi. *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl: 40, Sayı: 482, Ankara.

Doğan, Selen. (2003b). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, İstanbul.

Downey, Stephan M. (1987). The Relationship Between Corporate Culture And Corporate Identity. *Public Relations Quarterly*, Vol: 31, Iss: 4.

Erbesler, Ayfer. (1989). Bir Örgüt = (Ekonomik + Sosyal) Sistemdir. *Verimlilik Dergisi*, Mpm Yayını, Sayı: 4, Ankara.

Erstad, Margaret. (1997). Empowerment And Organizational Change. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, Cilt 9.

Fidan, Yahya. (1996). Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi, Mpm Yayını. *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2, Ankara.

Genç, Nurullah. (1993). Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1-2, Erzurum.

Gist, Marilyn E.; Mitchell, Terence R. (1992). Self-Efficacy: The Theoretical Analysis Of Its Determinants And Malleability. *Academy Of Management Review*, C: 17, S: 2.

Güven, Murat. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Cilt 4, Sayı 16, İstanbul.

Hassard, John; Sharifi, Sudi. (1989). Corporate Culture And Strategic Change. *Journal Of Management*, Vol: 15, No: 2, Winter.

Hawkins, Peter. (1997). Organizational Culture: Sailing Between Evangelism And Complexity. *Human Relations*, 50/4.

Hickey, John V.; Casner, Jill. (1998). How To Get True Employee Participation. *Training And Development*, C: 52, S: 2.

Hofstede, G. (1990). Organizational Corporate Culture: Organizing For Cultural Diversity. *European Management Journal*, 7/4.

Honold, L. (1997). A Review of The Literature On Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5/4.

Işıkhan, Vedat. (1996). Sosyal Hizmet Örgütlerinde İş Doyumu. *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, Sayı: 2, Ankara.

İncir, Gülten. (2001). Motivasyonu Uyaran Belli Bir Lider Kişilik Yapısından Ya Da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edebilir Mi?. MPM Yayını. *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2, Ankara.

Juhl, H. J.; Kristensen, K.; Dahlgaard, J. J.; Kanji, G. K. (1997). Empowerment And Organizational Structure. *Total Quality Management*. Vol: 8, No: 1

Kappelman, Leon; Prybutok, Victor. (1995). Empowerment, Motivation, Training And Tqm Program Implementation Success. *Industrial Management*.

Karakoç, Nihat; Bıyıklılar, Özge N. (2003). İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının 'İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini' Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Cilt 5, Sayı 19, İstanbul.

Kırkman, Brandley L.; Rosen, Benson; Tesluk, Paul E.; Gibson, Cristina B. (2004). The Impact Of Team Empowerment On Virtual Team Performance: The Moderating Role Of Face-To-Face Interaction. *Academy Of Management Journal*, Vol: 47, No: 2.

Köse, Sevinç; Semra Tetik; Cuma Ercan. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Cilt: 7, Sayı: 1, Manisa.

Laschinger, Heather K. S.; Finegan, Joan E.; Shamian, Judith; Wilk, Piotr. (2004). A Longitudinal Analysis Of The Impact Of Workplace Empowerment On Work Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25.

Leitch, John; Burke, Gerard. (1995). Strategies For Involving Employees. *Journal For Quality And Participation*, C: 18, S: 5.

Lincoln, Nicole Denham; Travers, Cherly; Ackers, Peter; Wilkinson, Adrian. (2002). The Meaning of Empowerment: The Interdisciplinary Etymology of a New Management Concept. *International Journal of Management Reviews*, Volume: 4, Issue: 3.

Lundberg, Craig C. (1985). On The Feasibility Of Cultural Intervention In Organizations. *Organizational Culture*, Sage Publisher, Beverly Hills.

Maralah, Rose-Asch. (2001). Empower Employees To Help Your Business Grow, *Products Finishing*, C: 65, S: 11.

Marcoulides, G. A.; Heck, R. H. (1993). Organizational Culture And Performance: Proposing And Testing A Model. *Organization Science*, 4/2.

Mishra, J.; Morrissey, M. A. (1990). Trust In Employee/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers. *Public Personel Management*, 19.

Mitchell, Terence R. (1994). Predicting Self-Efficacy And Performance During Skill Acquisition. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No: 4.

Molleman, Eric; Delft, Bas Van; Slomp, Jannes. (2001). The Application Of An Empowerment Model. *Human Factors And Ergonomics In Manufacturing*, Vol: 11 (4), John Wiley & Sons, Inc.

Morey, Nancy; Luthans, C. F. (1995). Refining The Displacement Of Culture And The Use Of Scenes And Themes In Organizational Studies. *Academy Of Management Review*, 10/2.

Nykodym, Nick; Simonetti, Jack L.; Nielsen, Warren R.; Welling, Barbara. (1994). Employee Empowerment. *Empowerment In Organizations*, Vol: 2, No: 3.

Oktay, Güneş A. (1990). Organizasyon Tasarımının Temelleri. *Verimlilik Dergisi*, Mpm Yayını, Cilt: 19, Sayı: 1, Ankara.

Özgen, Hüseyin; Doğan, Selen. (1997). Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları. *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl: 36, Sayı: 425, Ankara.

Özgen, Hüseyin; Türk, Murat. (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment). *Todaie Amme İdaresi Dergisi*, 30/4, Ankara.

Özgen, Hüseyin; Türk, Murat. (1998). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar. *Endüstri&Otomasyon*, Sayı: 17, İstanbul.

Özkalp, Enver. (1995). Örgüt Kültürü ve Kavramsal Gelişmeler. *AÖF Dergisi*, S: 2, Eskişehir.

Özkara, Belkıs. (1999). Örgüt ve İşgören Arasında Psikolojik Sözleşmenin Geliştirilmesinde Bir Araç: İşgören İletişimi Programı. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, Afyon.

Pardo Del Val, Manuela; Lloyd, Bruce. (2003). Measuring Empowerment. *Leadership&Organization Development Journal*, 24/2.

Paul, Robert; Niehoff, Brian P.; Turnly, William H. (2000). Empowerment, Expectations, And The Psychological Contract-Managing The Dilemmas And Gaining The Advantages. *Journal Of Socio-Economics*, C: 29, S: 25.

Pearson, C.A.; Chatterjee, S.R. (1996). Implementing Empowerment Through Subunit Clusters: A Western Australian Case Study. *Empowerment In Organizations*, Vol: 4, No: 3.

Pettigrew, Andrew M. (1980). On Studying Organization Cultures. *Administrative Science Quarterly*, C. XXIV., S. 4., December.

Pojidaeff, Dimitri. (1995). The Core Principles Participative Management. *Journal For Quality And Participation*, Vol: 18.

Pool, Steven W. (2000). The Learning Organization: Motivating Employees By Integrating Tqm Philosophy In A Supportive Organizational Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21/8.

Quinn, Robert E.; Spreitzer, Gretchen. (1997). The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, Cilt 26 , S: 2.

Ramaswamy, E. A.; Schiphorst, F. B. (2000). Human Resource Management, Trade Unions And Empowerment: Two Cases From India, *Int. Journal Of Human Resource Management*, 11/4.

Randeniya, R. (1995). Total Quality Management: The Need To Uncouple Empowerment. *Total Quality Management*, Vol: 6, No: 3.

Randolph, Alan. (2000a). Real Empowerment? Manage The Boundaries. *Organizational Dynamics*, C: 5, S: 7.

Randolph, Alan. (2000b). Why Is It So Hard To Achieve. *Organizational Dynamics*, C: 29, S: 2.

Ripley, Rose E.; Ripley, Michael J. (1992). Empowerment, The Cornerstone Of Quality: Empowering Management In Innovative Organizations In The 90's. *Management Decision*, C: 30, S: 4.

Roberts, Karlene H.; Libisster, Carolyn. (1993). From Bhopal To Banking: Organizational Design Can Mitigate Risk. *Organizational Dynamics*, C. Xx1, S. 4., Spring.

Sadullah, Ömer. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 2, İstanbul.

Schein, Edgar H. (1990). Organizational Culture. *America Psychologist*, Vol: 15, No: 2.

Shrednick, Harvey R.; Stutt, Richard J. (1992); Empowerment: Key To Is World-Class Quality. *Mis Quarterly*, C: 16, S: 4, December.

Simmons, John. (1999). Participation Provides Hope For The New Millennium. *Journal For Quality And Participation*, C: 22, S: 6.

Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions. Measurement And Validation. *Academy Of Management Journal*, C: 38, S: 5.

Stainer, Alan; Stainer, Lorice. (2000). Empowerment And Strategic Change – An Ethical Perspective. *Strategic Change* (9), August, John Wiley & Sons, Ltd.

Şimşek, Muhittin. (2000). Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü. *Standard Ekonomi ve Teknoloji Dergisi*, Yıl: 39, Sayı: 461, Ankara.

Taner, Bahar. (2003). Örgüt Yaşam Evrelerinde Toplam Kalite Yönetimi. *Öneri Dergisi*, Haziran, Cilt: 5, Sayı: 20, İstanbul.

Thomas, Kenneth W.; Velthouse, Betty A. (1990). Cognitive Elements Of Empowerment: An “Interpretive” Model Of Intrinsic Task Motivation. *Academy Of Management Review*, Vol. 15, No: 4.

Tınar, Yaşar M. (1990). Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1-2, İzmir.

Türk, Murat. (1996). İşletme Yönetiminde Etkin İletişim. *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 1, Niğde.

Türkmen, İsmail. (1995). Organizasyonlarda Haberleşmenin Rolü ve Önemi. Mpm Yayını. *Verimlilik Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 4, Ankara.

Ulrich, Wendy L. (1984). Hrm And Culture: History, Ritual And Myth. *Human Resource Management*, 23/2.

Üçok, Tengiz. (1989). Organizasyon Kültürünün Oluşumu. *Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt-4, Sayı: 1-2.

Varol, Muharrem. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 64., No: 1-2, Ocak-Haziran, Ankara.

Wallace, Guy W. (1993). Empowerment Is Work, Not Magic. *Journal For Quality And Participation*, Vol: 16, No: 5.

Wilkins, Alan L. (1983a). The Culture Audit: A Tool For Understanding Organization. *Organizational Dynamics*, 2.

Wilkins, Alan L. (1983b). Organizational Stories As Symbols Which Control The Organization. *Organizational Symbolism*, Jai Pres, Greenwich.

Wilkins, Alan L.; Ouchi, William G. (1983). Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture And Organizational Performance. *Administrative Science Quartely*, Vol: 28.

Wilkinson, Adrian. (1998). Empowerment: Theory And Practice. *Personal Review*, Vol: 27, N:1.

Yeniçeri, Özcan. (2001). Örgüt Ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar, *Standard Ekonomi ve Teknoloji Dergisi*, Yıl: 40, Sayı: 476, Ankara.

Yeniçeri, Özcan. (2001). Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar. *Standard Ekonomi ve Teknik Dergi*, Sayı: 476, Yıl: 40, Ankara.

Yüksel, Öznur; Erkutlu, Hakan. (2003). Personeli Güçlendirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 1.

Wasti, S. Arzu (1995); Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, Ciltb: 22, Ankara.

C. İNTERNET

Aktan, Coşkun Can. (2005a). *William Ouchi Ve Z Teorisi*, Erişim: 08.02.2005, http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/ouchi.htm.

Aktan, Coşkun Can. (2005b). *Yönetimde İnsan Boyutu*, Erişim: 10.01.2005, <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/kritik-basari.htm>.

Atay, Osman. (2004). *Örgüt Kültürü ve Süreci*, Erişim: 10.08.2004, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>.

Bir, Ali Atıf. (2001). *Her Kültür Kendi Reklam Stilini Yaratır*, Erişim: 10.06.2004, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=566>.

Bostan, Sedat. (2005). *Hasta Hakları İhlallerinin Nedenleri*, Erişim: 05.05.2005, <http://hhp.ktu.edu.tr/index.php?sayfa=makale.htm#hhin>.

Çelik, Tunç. (2004). *Örgüt Kültürü Nedir ve Nasıl Araştırılır?*, Erişim: 10.08.2004, http://www.analizsentez.com/GiriP_sayfasy/Kaynaklar/Makalelerimiz/Orgut_Kulturu_Nedir_ve_Nasil_Arastirilmalidir_-_Kalite_Kong.pdf.

Çeltek, Evrim. (2005). *Motivasyon Yönetimi*, Erişim: 12.02.2005, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=182&hit=ny.

Çınar, Füsün. (2004). *Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)*, Erişim: 30.07.2004, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/5/fusun/fusun.html>.

Çimen, Zafer; Ekenci, Güner. (2005). *Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü*, Erişim: 10.04.2005, <http://w3.gazi.edu.tr/web/zcimen/>.

Duygulu, Ercan. (2005). *Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarıdaki Rolü*, Erişim: 08.03.2005, http://www.isguc.org/orgutsel_basari.php.

Elma Cevat. (2004). *Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması*. Erişim: 30.07.2004, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi33/elma.htm>.

Employee Empowerment: A Crucial Ingredient In A Total Quality Management Strategy. (2004). Erişim: 02.10.2004, <http://www.geocities.com/TimesSquare/1848/org.html>.

Erkmen, Turhan; Ordun, Güven. (2001). *Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. 9. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs, Erişim: 15.07.2004, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/7/kongre19.htm>.

Fettahlıoğlu, Seçil H. (2004). *Personel Güçlendirme*. Erişim: 08.08.2004, <http://www.girisim.com.tr/>.

Gezgin, Mehmet Fikret. (2005). *Enstitü Müdürü'nden*, Erişim: 02.03.2005, http://www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/index.php?modul=akademik&birim=7.

Gürçay, Cemile. (2003). *İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları*, Erişim: 10.10.2004, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=99.

Güngör, Erol; Akçay, Salim. (2005). *Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Yaşam*, Erişim: 06.06.2004, <http://www2.gantep.edu.tr/~os28054/1.htm>.

Gürel, Seda. (2003). *Örgüt Kültürü*, Erişim: 09.10.2004, <http://www.cvtr.net/makale/haber.asp?id=26302&kose=akademik>.

Hasanoğlu, Mürteza. (2005). *Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi*, Erişim: 11.05.2005, http://66.102.9.104/search?q=cache:oPgOo5Vb8zsJ:www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi3.asp%3Fid%3D380+%22%C3%B6rg%C3%BCt+k%C3%BClt%C3%BCr%C3%BCn%C3%BCn+%C3%B6zellikleri%22&hl=tr&lr=lang_tr.

İmamoğlu, Faik A.; Çimen Zafer. (2005). *Spor Yöneticileri İçin Etkili Zaman Yönetimi*, Erişim: 10.04.2005, <http://w3.gazi.edu.tr/web/zcimen/>.

İşletme veya Stratejik İş Birimlerinin İzleyebilecekleri Stratejik Alternatif Türleri, Erişim: 04.04.2005, <http://aofsitesi.com/orgutseliletisim5.htm>.

Jackson, Lake. (1999a). *Team Building & Employee Motivation*. Erişim: 01.10.2004, http://www.adamssixsigma.com/team_building_employee_motivation.htm.

Jackson, Lake. (1999b). *Employee Empowerment*. Erişim: 01.10.2004, http://www.adamssixsigma.com/Newsletters/employee_empowerment.htm.

Keskin, Halit. (2005). *Organizasyonel Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi*, Erişim: 10.04.2005, <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi9/makalehlt.htm>.

Kotelnikov, Vadim. (2004). *Employee Empowerment*. Erişim: 01.10.2004, http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/employee_empowerment.html.

Kurt, Mustafa. (2002). *Geleneksel Organizasyonların Bilgi Toplumunda Dönüşümü : Post-Bürokrasi*. Erişim: 07.06.2004, <http://www.bilgiyonetimi.org/>.

Küçükyumuk, Mehmet. (2003). *Çağdaş Yönetimler (Örgütsel Değişim)*,
Erişim: 10.07.2005, <http://www.aydinbld.gov.tr/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=48>.

Kültür ve Uygarlık, Erişim: 10.02.2005,
http://historicalsense.com/Archive/Fener64_1.htm.

Kültür Tanımı – II, Erişim: 06.05.2004, <http://www.oursworld.net/bilim-arastirma/kultur/kultur/02-kultur-gelenek.htm>.

Muter, Şener. (2005). *Yetkilendirme*, Erişim: 05.10.2005,
<http://ya2005.yeniasir.com.tr/10/08/index.php3?kat=ana&sayfa=smuter&bolum=azarlar>.

Örgüt Kültürü, Erişim: 10.07.2005,
[http://66.102.9.104/search?q=cache:59UvbgAxZ7gJ:www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%2520\(134\).doc+%22%C3%B6rg%C3%BCt+k%C3%BClt%C3%BCr%C3%BCn%C3%BCn+%C3%B6zellikleri%22&hl=tr&lr=lang_tr](http://66.102.9.104/search?q=cache:59UvbgAxZ7gJ:www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%2520(134).doc+%22%C3%B6rg%C3%BCt+k%C3%BClt%C3%BCr%C3%BCn%C3%BCn+%C3%B6zellikleri%22&hl=tr&lr=lang_tr).

Örgütsel İmaj ve Üye Bütünleşmesi. (1994). Erişim: 10.06.2005,
http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/orgutsel_imaj_ve_uye_butunlesmesi.htm.

Özkan, Yelda. (2003). *İşletmelerde Değişime Direnme Ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi*. Erişim: 10.11.2004, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=176.

Personel Güçlendirme, Erişim: 30.07.2004,
<http://insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=244>.

Personel Güçlendirme (Empowerment). (2001). Erişim: 28.07.2004,
<http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/banvezam.htm>.

Personel Güçlendirme ve Yetki Devri Arasındaki Ayrım, Erişim: 08.08.2004,
<http://www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=256>.

Soyer, Şule. (2003). *Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramları*. Erişim: 13.10.2003,
http://www.alomaliye.com/sule_soyer_vizyon.htm.

Şimşek, Hasan. (2005). *Değişim ve Değişim Yönetimi*, Erişim: 10.01.2005,
http://66.102.9.104/search?q=cache:2X8PhaACya4J:www.mebnet.net/duyurular/seminer/DEGISIM%2520VE%2520DEGISIM%2520YONETIMI.pdf+ouchi+modeli&hl=tr&lr=lang_tr.

Şirket İçerisinde Adaptasyon Süreci: Sosyalizasyon. (2005). Erişim: 05.08.2005,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4983>.

Taştan, Seçil. (2002). *Personel Güçlendirme*. Erişim: 08.08.2004,
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky08.html>.

Türk, Ahmet. (2003). *Örgüt Kültürü ve İklimi*, Erişim: 04.09.2004,
<http://a54t.sitemynet.com/ada/oki.htm>.

Yurtseven, Rıdvan. (1998). *Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı*, Erişim:
<http://www.merih.net/m2/str/wmisyon.htm>, (10.11.2004).

Yılmaz, Hüseyin. (2005). *Global Bilgi Yönetimi Stratejileri*, Erişim: 08.04.2005,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=528.

D. BİLDİRİLER

Arbak, Yasemin; Özmen, Ömür T. (1998). *Kişilerin Örgütsel Kültür Tercihlerine İlişkin Ulusal Kültür Farklılıkları*. 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayın No: 2, Antalya.

Ay, Ünal; Çelik, Cemile. (2003). *Çalışanların Örgüt ve Yönetmel Uygulamalar İle İlgili Algulamaları*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No: 57, 22-24 Mayıs, Uyum Ajans, Ankara.

Bilgin, Kamil Ufuk. (1999). *Demokratik ve Bürokratik Kültürün Kamu Görevlilerinin İstek ve Beklentilerine Etkisi*. Kamu Yönetiminde 2. Ulusal Kongresi, TODAİE, 1. Baskı, Ankara.

Erdil, Oya; Keskin, Halit; Akgün, Ali Ekber. (2003). *İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkileri: Deneysel Bir Çalışma*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 22-24 Mayıs. Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No: 57, Uyum Ajans, Ankara.

Erdoğmuş, Nihat. (1995). *Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk (Coaching) Becerilerinin Geliştirilmesi*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran) Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi, İstanbul.

Erdost, H. Ebru. (1997). *Yöneticilerin Yetki Devri Konusundaki Tutumları*. VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 29-31 Mayıs, Bildiriler Kitabı, ODTÜ İşletme Bölümü, Armoni Yayınevi, Ankara.

Gülgün, Aylın. (1998). *Örgüt Kültürü Ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitapçığı*, Eskişehir.

Halis, Muhsin. (2000). *Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir.

Köse, Sevinç; Aylın Ünal. (2000). *Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri*. Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 15-17 Mayıs, Nevşehir.

Öğüt, Adem; Sevinç, İsmail. (2003). *Örgütsel Değişimde Etkinlik Göstergeleri*. III.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler, 19-20 Nisan, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Saruhan, Şadi; Türker, M. Volkan. (2003). *Personel Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklilik Mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi Mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No: 57, Uyum Ajans, Ankara.

Soysal, Abdullah; Bakan, İsmail. (2003). *Farklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri: Türkiye'de İlk 500'e Giren İşletmelerde Yapılan Bir Alan Araştırması*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No: 57, Uyum Ajans, Ankara.

E. DİĞER

Hıza Ayak Uydurmak İçin Çalışanınıza Yetki Verin. (2004). Yeni Asır İnsan Kaynakları Gazetesi. 7 Ekim. İzmir.

İşgücü Piyasası. (2001). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Yayın No: DPT: 2548-ÖİK: 564. Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.

Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu. (2000). *Öğrenen Organizasyonlar II.* Kalder Yayınları No: 16, 2. Baskı, İstanbul.

Özkaya, Meltem Onay; Kutucuoğlu, Kemal Y.; *Yüksek Performanslı Ekiplerde Liderlik Süreci.* Celal Bayar Üniversitesi 2002-2003 Yılı Bilimsel Araştırma Projesi.