

T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ VE  
TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ  
İSTANBUL BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ KALİTE  
KAMPÜSÜNDE UYGULAMA ARAŞTIRMASI

121956

121956

Sevim CEVAHİR  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI  
Doç.Dr. Oya ERDİL

GEBZE  
2002

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
REKTÖRLÜĞÜ



Sevim CEVAHİR'in tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .....10/07/2002..... tarih ve 2002/01... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME .....Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE  
(Tez Danışmanı)

: Doç.Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Yrd.Doç.Dr. Halit KESKİN

ÜYE

: Yrd.Doç.Dr. Lütfihak ALPKAN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
.....17/06/2002.. tarih ve 2000/13... sayılı kararı.



## ÖZET



Teknolojinin çok hızlı bir şekilde taklit edilebilmesi, rekabet şartlarının giderek yoğunlaşmasıyla birlikte firmaların ellerindeki en önemli rekabet aracının insan kaynakları olduğuna dair düşünceler daha fazla önem kazanmıştır. Bunun sonucunda, çalışanın iş yerindeki hareket alanını genişletmeye ve organizasyona olan katkısını artırmaya yönelik çabaları akademisyenleri ve uygulayıcıları bu konuda çalışmalara sevk etmiştir.

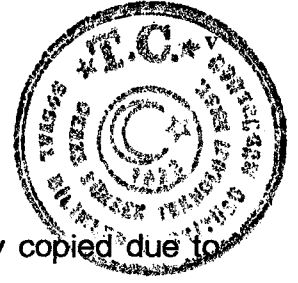
1980'li yıllardan sonra tartışılmaya başlanan toplam kalite yönetimi, yetki göçerimi, takım kurma ve geliştirme; 1990'larda ortaya çıkan ve gündeme oturan öğrenen organizasyon modeli, hep insanı organizasyonun merkezine oturtmayı ve organizasyona değişik açılardan daha fazla faydalı olmasını amaçlayan yönetim teknikleridir.

Bu tekniklerin hepsinin talep ettiği bir insan tipi vardır: İşine ilişkin sorumluluk ve karar alabilen; bunu yaparken de tamamen kendi inisiyatifini kullanabilen, yani güçlendirilmiş insan. Durum böyle olunca güçlendirilmiş çalışan ve bunun sonucu olarak da güçlendirilmiş iş yeri kavramları yöneticilerin ve akademisyenlerin gündemini işgal etmeye başladı.

Güçlendirme kavramının yeni olması ve uygulamaya yönelik örneklerinin çok az olması sebebiyle diğer birçok kavram üzerinde olduğu gibi bu kavram üzerinde de bir görüş birliğine varılmasını zorlaştırmıştır. Ayrıca güçlendirme kavramının motivasyon, liderlik, yetki devri gibi kavramlarla yakın ilişkisi ve çok boyutlu olması bir mütabakatın sağlanmasını zorlaştırmaktadır.

Bu çalışma, TSE'de çalışanların güçlendirme algılarını ve iş yerlerini güçlendirme derecelerini ölçmeyi amaçlamış ve bu konularda hem akademik alanda hem de uygulama alanında görülen eksikliklere bir katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Ayrıca bu çalışmada, güçlendirmenin örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş stresi üzerine etkisi incelenmiş ve bununla ilgili olarak TSE'de bir uygulama çalışması yapılmıştır. Sonuç olarak güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı, ancak iş stresi ile ilgili olmadığı bulunmuştur.

## SUMMARY



While the technological developments are immediately copied due to the increasing intensity of competition, it was understood that the human capital being the most important asset of a company has gained tremendous support. As a result, the academicians and professionals have been suggesting that it is inevitable to enlarge the initiative and the level of participation for the employees.

Since the 1980, managerial approaches such as Total Quality Management, Delegation, Team Creating and Team Development, along with the Learning organisation which were in the academic agenda since 1990s have all suggested that human resources should be placed at the centre of the organization in order to improve the organisation from different directions.

All these techniques require a specific human type: The person who can take responsibility and makes decisions on his own. This situation is clearly taken into consideration by "empowered worker" and as a result "empowered workplace".

Because of the fact that the concept of empowerment is new and its applications are few, it has been hard to reach an agreement on this concept. Besides, the concept of empowerment is strongly related to motivation, leadership, transfer of authority, and it is multi-dimensional. Thus reaching an agreement on its definition gets harder.

This study aims to measure the perception of empowerment among the employees of Türk Standartları Enstitüsü (TSE) and contribute to the less studied concepts in both academic and practical fields. Also in this study effects of empowerment on organizational commitment, job satisfaction and job stress are examined and an empirical study has been carried out in TSE. Results lead to the fact that empowerment increases the level of job satisfaction and organizational commitment, however has no relationship with the job stress.

## TEŞEKKÜR



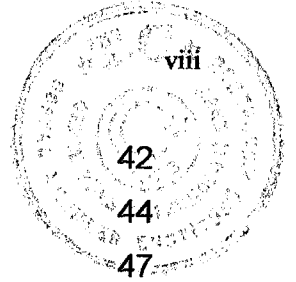
GYTE'de İşletme Master Çalışmaları sırasında yardımcı olan değerli Rektörümüz Prof.Dr.Ahmet AYHAN'a, değerli görüşleriyle yön veren danışman hocam Doç.Dr. Oya ERDİL'e, yine çalışmalarım esnasında bana yardımını esirgemeyen Yrd.Doç.Dr. Cemal ZEHLİR'e, Yrd.Doç.Dr. Lütfihak ALPKAN'a, Yrd.Doç.Dr. Halit KESKİN'e, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün tüm güler yüzlü ve yardım sever çalışanlarına, anket çalışmalarım esnasında bana yardımcı olan Türk Standartları Enstitüsü İstanbul Bölge Müdürlüğü yöneticilerine ve personeline, çalışmam esnasında maddi ve manevi desteğini esirgemeyen aileme ve isimlerini burada sayamadığım bütün arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.





# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ÖZET                                                                               | iv  |
| SUMMARY                                                                            | v   |
| TEŞEKKÜR                                                                           | vi  |
| İÇİNDEKİLER DİZİNİ                                                                 | vii |
| ŞEKİLLER DİZİNİ                                                                    | ix  |
| TABLolar DİZİNİ                                                                    | x   |
| <br>                                                                               |     |
| 1. GİRİŞ                                                                           | 1   |
| 2. GÜÇLENDİRMEYLE İLGİLİ TANIMLAR VE LİTERATÜR<br>TARAMASI                         | 4   |
| 2.1. Güçlendirmenin Tanımı ve İlgili Kavramlar                                     | 4   |
| 2.2. Güçlendirmenin Oluşumu                                                        | 7   |
| 2.3. Güçlendirme Literatürüne Bir Bakış                                            | 11  |
| 2.3.1. Güçlendirme ve Liderlik                                                     | 12  |
| 2.3.2. Güçlendirilmiş Duruma Bireysel Yaklaşım                                     | 13  |
| 2.3.3. Çalışanları Güçlendirmeye İşbirlikçi Yaklaşım                               | 14  |
| 2.3.4. Çalışan Güçlendirmeye Çok Boyutlu Yaklaşım                                  | 14  |
| 2.3.5. Yapısal Ya da Süreçsel Değişiklik Olarak Çalışan<br>Güçlendirme             | 18  |
| 2.4. Yönetim Düzeylerinde Güçlendirme Ve Güçlendirmeyi<br>Gerekli Kılan Gelişmeler | 19  |
| 2.4.1. Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Gelişmeler                                      | 22  |
| 2.4.1.1. Yeni Yönetim Teknikleri ve Güçlendirme                                    | 23  |
| 2.4.2. Örgütlerde Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler ve<br>Engeller                 | 31  |
| 3. ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞ<br>STRESİ                      | 35  |
| 3.1. Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık                                                | 35  |
| 3.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı                                                   | 37  |
| 3.1.2. Örgütsel Bağlılık ile İşten ayrılma Niyeti Arasındaki<br>İlişkiler          | 39  |



|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 3.2. İş Tatmini                                              | 42 |
| 3.2.1. İş Tatminini Oluşturan Faktörler                      | 44 |
| 3.2.2. Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki Etkileşim        | 47 |
| 3.3. Stresin Tanımı                                          | 47 |
| 3.3.1. Stresin Nedenleri                                     | 49 |
| 3.3.1.1. Kişisel Stres Kaynakları                            | 49 |
| 3.3.1.2. Örgütsel Stres Kaynakları                           | 52 |
| 3.3.2. Yöneticinin İş Çevresi Stresini Azaltıcı önlemle      | 59 |
| 3.3.3. İş Tatmini İle Stres Arasındaki Etkileşim             | 60 |
| 4. TSE KALİTE KAMPÜSÜNDE "ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME"           |    |
| KONULU BİR UYGULAMA                                          | 64 |
| 4.1. Uygulamanın Yapıldığı Yer "Türk Standartları Enstitüsü" |    |
| Hakkında Genel Bilgi                                         | 64 |
| 4.2. Araştırmanın Amacı                                      | 66 |
| 4.3. Araştırmanın Metodu                                     | 66 |
| 4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler                          | 69 |
| 4.5. Analizler                                               | 70 |
| 4.5.1. Sıklıklar ve $\alpha$ Katsayıların Tablo ve Yorumu    | 70 |
| 4.5.2. Korelasyon Analiz ve Sonuçları                        | 80 |
| 4.5.3. Regresyon Analiz ve Sonuçları                         | 80 |
| 4.5.4. Ki-Kare Analiz Ve Sonuçları                           | 82 |
| 4.5.5. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerin Genel Sonuçları   | 84 |
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER                                         | 85 |
| KAYNAKLAR                                                    | 89 |
| ÖZGEÇMİŞ                                                     | 99 |
| EKLER                                                        |    |

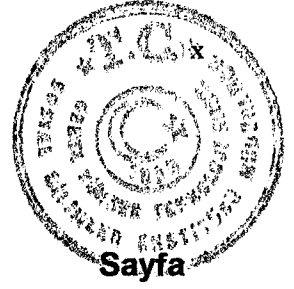
## ŞEKİLLER DİZİNİ



### Şekil

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Çalışanın Güçlendirilme Süreci (Mallak ve Kurstedt' 1996) | 17 |
| 2.2. Dengeleyici Güçlendirme ve Kontrol (Çaker, 1997)          | 21 |
| 2.3. Güçlendirme Engelleri (Howard, Ann, 1994)                 | 34 |
| 4.1. Araştırma Modeli                                          | 69 |
| 4.2. Analizler Sonucunda Oluşan Model                          | 84 |





## TABLolar DİZİNİ

### Tablo

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Klasik Ve Güçlendirilmiş Liderler (Howard, Ann, 1994).    | 20 |
| 3.1.İş tatmininin Neden ve Sonuçları                           | 46 |
| 4.1. Anket 1'in Sıklıklar ve $\alpha$ Katsayıları Tablosu      | 70 |
| 4.2. Anket 2. Bölüm Sıklıklar ve $\alpha$ Katsayıları Tablosu  | 75 |
| 4.3. Anket 3. Bölüm Sıklıklar ve $\alpha$ Katsayıların Tablosu | 77 |
| 4.4. Anket 4. Bölüm Sıklıklar ve $\alpha$ Katsayıları Tablosu  | 78 |
| 4.5. Korelasyon Tablosu                                        | 80 |
| 4.6. Regresyon Tablosu                                         | 80 |
| 4.7.(a) Ki-Kare Tablosu                                        | 82 |
| 4.7.(b) Ki-Kare Tablosu                                        | 83 |



# 1. GİRİŞ

Organizasyonlar, çevrelerinde meydana gelen hızlı değişmeye anında tepki verebilmek ve rekabet güçlerini koruyabilmek için, geleneksel yönetim yaklaşımlarını terk ederek, yeni yönetim tekniklerini benimsemektedirler. Özellikle 1980'lerin sonlarından itibaren yönetim bilimcilerin ve uygulayıcıların gündemine oturan yönetim tekniklerinin başında Toplam Kalite Yönetimi, Yalın Organizasyon, Takım Kurma ve Geliştirme, Öğrenen Organizasyonlar, Sanal Organizasyonlar ve Güçlendirme yer almaktadır. Bu yaklaşımların her biri, bir diğeriyle yakından ilgilidir.

Gündeme oturan bu yeni yönetim tekniklerinin ortak bir özelliği, geleneksel organizasyonlarda görülen " düşünenler ve yapanlar" ayırımının giderek ortadan kalkması, birliktelik ve katılımcılık duygusunun öne çıkması ve bunlara bağlı olarak çalışanların yaptıkları iş üzerinde daha geniş bir yetki-otorite alanına sahip olmasıdır. Geleneksel personel yönetiminin çalışanları birer "maliyet" unsuru olarak gören yaklaşımından, insan kaynakları yönetiminin çalışanları "stratejik bir üstünlük aracı" olarak gören yaklaşımına geçilmesi ile, çalışanlara duyulan güven ve onlara sağlanan yetki- sorumluluk alanı giderek genişlemeye başlamıştır. Bu gelişmelerin sonucunda, güçlendirme giderek daha fazla önemsenmeye ve uygulama alanı bulmaya başlamıştır.

Güçlendirme, değişik sektörlerde, değişik organizasyonların uygulamaya çalıştıkları bir yönetim biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. İmalat sektöründe de uygulanıyor olmasına karşın (Ahanotu,1998), güçlendirme daha çok hizmet sektöründe uygulama alanı bulmaktadır (Brauch,1988; Cacioppe, 1998; Cokman, 1996). Zira, hizmet sektörü; hizmeti üreten/satan ile hizmeti tüketen/alanın karşı karşıya olduğu, insani ilişkilerin diğer sektöre nazaran daha fazla öne çıktığı ve ani karar vermeyi gerektiren problemlerin daha sık yaşandığı bir sektördür (Dinçer, 1996). Bu özellikleri sebebiyle hizmet sektöründe faaliyette bulunan organizasyonlar, güçlendirilmiş çalışanlara daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar.

Çalışmada, güçlendirme konusunun, kavramsal bir açıklamasını yapmanın yanında, uygulamaya yönelik öneriler sunacak şekilde incelenmesi gereği duyulmuştur. Bu suretle, güçlendirmeyi organizasyonlarında uygulamaya niyetli olan yöneticiler için, çalışmanın bir rehber işlevi görmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmada, güçlendirmenin iki boyutuyla sorgulanması gereğinden hareketle şu problemlere cevap arama ihtiyacı duyulmuştur. Birinci Türk kamu sektöründe çalışanlar, güçlendirilme talebinde bulunuyorlar mı? Eğer bulunuyorlarsa, bu talebin derecesi nedir? Kendilerini ne kadar güçlendirilmiş hissediyorlar?

İkinci problem ise demografik özelliklerle güçlendirilme talebi arasında bir bağlantı olup olmadığının sorgulanmasıdır. Özellikle eğitim ve cinsiyet ile güçlendirilme talebi arasında ilişki olduğu, eğitim seviyesinin artması ile birlikte çalışanların güçlendirilme ihtiyaç ve taleplerinin artacağına dair, ilerideki bölümlerde ayrıntılı olarak tartışılacağı üzere literatürde yaygın bulgulara rastlanmaktadır. Aynı şekilde, eğitim süresiyle örgütsel bağlılık, yaş ile örgütsel bağlılık, güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğuna dair bulgulara rastlanmaktadır. Bunlara ek olarak, eğitim hayatı süresi gibi diğer demografik özellikler de çalışmanın uygulandığı sektör açısından önemli değişkenler olduklarından bunların da incelenmesi ve etkilerinin sorgulanması gerekmektedir.

Üçüncü problem olarak, yöntemin örnek çalışmadan hareket ederek iş yerlerini ne derece güçlendirdiği sorusuna cevap aranmaktadır. Aşağıda ayrıntılı olarak tartışılacağı üzere, güçlendirmenin bir boyut çalışanın güçlendirilmesi ise, bir diğer boyutu da iş yerinin güçlendirilmesidir. Bu iki boyutu birlikte değerlendirildiği zaman daha sağlıklı sonuçlara ulaşılması mümkün olacaktır.

Bu çalışmada öncelikle güçlendirmenin kavramsal bir çevresini çizmek ve literatürde güçlendirmeye ilişkin farklı yaklaşımların özetlenmesi amaçlanmaktadır. Literatürde güçlendirmeye yönelik değişik yaklaşımların bir



değerlendirilmesi yapılacaktır. Ayrıca güçlendirmeye yönelik eleştiriler de özetlenecek ve araştırmanın yönetimine ilişkin bilgilerle elde edilen bulguların yorumlarına yer verilecektir. Bu bilgilerin özelde Türk Standartları Enstitüsü ve genelde bütün organizasyonlar için ne anlam taşıdığı açıklanacaktır.





## 2. GÜÇLENDİRMEYLE İLGİLİ TANIMLAR VE LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Güçlendirmenin Tanımı ve İlgili kavramlar

Bir çok anlama gelen güçlendirme kelimesinin sözcük anlamları şunlardır.

a) Güçlendirme: Meşru gücü birisine vermek (Oxford Learner's Pocket Dictionary, New Edition, Oxford University Press, 1991, Oxford; s.137).

b) Güçlendirme: 1. Yetki vermek, izin vermek 2.Güç vermek (altın sözlük, Golden Dictionary, Haz: N.Arıkan, G.Yenal,G. Taşpınar, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1985; s.145)

c) Güçlendirme: Birileri bir şeyi yapmak için güçlendirilmişlerse, bunu yapmak için meşru yetki veya güce sahiptirler (Collin's Cobuild English Language Dictionary, W.Collins Sons & La.Ltd., 1998, Glasgow, s.462)

d) Güçlendirme: Bir şeyi yapmak için birisine resmi veya legal yetki veya serbestiyet vermek (Cambridge International Dictionary, Cambridge University Press, 1995, Great Britain; s.452).

Yukarıdaki açıklamalarda konu hakkında bir ön bilgi alma açısından yer verilmiştir. Görüldüğü gibi, bir yetki/ yaptırım gücü ve bunun devri söz konusudur. Güçlendirme, çeşitli araştırmacılarca şu şekillerde tanımlanmıştır:

Güçlendirme katılımcı yönetime ulaşma yoludur. Sorumluluğun takımlara veya fertlere verilmesini sağlayan bir mekanizmadır. Böylece güçlendirme katılımcı yönetiminin "temel taşı" haline gelmiştir (Lorne C. Plunkett and Robert Fournier, 1991, s.5)

İnsanları güçlendirme, onlara kendi yollarını bulmaya izin vermek ve onlara, özellikle yöneticilerin zamanının çoğunu alan rutin kararlar verebilecek iktidara sahip yetişkinler gibi davranmak demektir.



Güçlendirme, insanlara maksimum potansiyellerine ulaşmaya izin verecek; müşterilere departmana, firmaya en yararlı şekilde hizmet etmeleri hususunda, onları serbest bırakacak şartların bütünüdür. (Elaine Biech, 1994, USA: s.69).

İş görenleri güçlendirme, örgütlerdeki karar verme yetkisini üst düzeylerden alta doğru kaydırarak sorumluluk bilincine sahip örgütler kurmanın gerekli koşuludur. (Robert Simons, 1995, s.162)

Güçlendirme yetki ve sorumluluğun devri olup, gücün işgörenlere verildiği ve onların da işleri üzerinde sahiplik duygusunu ve kontrolünü duydukları anda meydana çıkar (Richard S., Nellins, William C. By ham, 1991, S.22).

Güçlendirme, örgütün en alt düzeylerindeki takım üyelerine performanslarını iyileştirmek için karar almaya izin veren ve bu kararı paylaşan bir süreçtir (Richard S.Johnson, 1993, S.188).

Howard ( 1994 )'a göre güçlendirme, Toplam Kalite Yönetimi, yeniden yapılanma kendini yöneten takımlar gibi birçok örgütsel değişim yaklaşımının bel kemiğini oluşturmaktadır. Örgütler, karar verme sorumluluğunu iç ve dış müşterilere yakın olanlara doğru kaydırmakta ve işgörenler kendi işlerini üzerlerine almaktadırlar. Güçlendirmenin vaadi şudur: Astlar daha yüksek başarı ve verimlilik düzeyleri için daha çok motive edileceklerdir.

Güçlendirmek veya muktedir kılmak, bir şeyi, özellikle yeni bir şeyi başarmak için insanlara bilgi, kaynak ve imkanlar temin etmektir (D.H. Stamatis, 1996).

Güçlendirme, işbirliği, paylaşım ve birlikte çalışma vasıtasıyla gücü inşa etme, geliştirme ve artırma çabasıdır (Lawrence R. Rathstein, 1995).

İş yerindeki güçlendirme, ferdi güçlendirmenin kilit yönlerini, sorumluluğu, hesap vermeyi ve risk almayı entegre etmelidir. Güçlendirme,



statik olaydan ziyade yönetici, iş gören ve takımı içeren dinamik bir süreçtir (Joan Pastor, 1996).

Güçlendirme hem ilişkiler hem de motivasyon bazında incelendiği için farklı tanımlar ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bir ilişkiler biçimi olarak değerlendirildiğinde güçlendirme " bireyin diğerlerine oranla sahip olduğu güç ve kontrol ile bu güç ve kontrolü görece güçsüz olan kişilere devretmesi" anlamına gelir. Motivasyon açısından yaklaşıldığında ise güçlendirme, "çalışanın işe bağlılığını, iş ve iş yerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım" olarak değerlendirilmektedir (Spreitzer, 1995). Bu sayede güçlendirme, kişilerin kendi potansiyellerini harekete geçirmek ve performansı artırıcı şekilde öz güveni sağlamak yönünde motive olmasını sağlar.

Bu tanımlar, güçlendirmenin, motivasyonun bir uzantısı olduğu anlamını doğurmaz. Şüphesiz güçlendirme motive edici bir araçtır. Ancak uygulandığı ve kapsamı itibarıyla motivasyondan daha farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, organizasyonun yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutları ile "güçlendirilmiş bir çalışanı hazmedebilecek" şekle getirilmesini gerektirir. Ayrıca güçlendirilme, sadece yönetimin veya organizasyonun, güç veya kontrolü, çalışana terk etmesi ile gerçekleşmez. Çalışanın da bu gücü ve kontrolü talep edebilme ve yönetebilme becerisine sahip olması (değilse bu donanıma kavuşturulması) gerekir.

Motivasyon ile güçlendirmenin hareket noktaları da farklıdır. Motivasyonun hareket noktası "komuta ve kontrol" iken, cevabını aradığı soru " personele ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın" sorusudur (Eren, 1996). Amaç, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmede ise hareket noktası, " personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır sorusudur. Bu yaklaşım, çalışanlara sadece geleneksel personel yönetimi bakış açısından değil de stratejik insan kaynakları bakış açısıyla yaklaşmak anlamına da gelmektedir (Koçel, 1999, s.321).

Güçlendirme ile yetki devri arasında çok yakın bir ilişki olduğu gerçektir. Ama bu yakınlık "aynılık" anlamına gelmez. Yetkilendirmede esas, üstün daha iyi sonuçlar almak amacıyla sahip olduğu bir yetkiyi astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmede ise işi yapanın işin sahibi haline getirilmesi, yetki ile birlikte sorumluluğu ve kontrolü de alacak şekle getirilmesidir. Burada geçici bir yetki devri söz konusu değildir. Zira yetki zaten işi yapanındır (Koçel, 1999, s.321).

Güçlendirmenin yakından ilgili olduğu bir diğer kavram ise katılımdır. Özellikle Japon yönetim biçiminin belli unsurlarının Batılı yönetim tarzına uyarlanması sonucunda yönetime katılma kavramı, Batılı işletmelerin gündemine de yaygın olarak girmiştir (Eren, 1996). Çalışanların karar verme sürecine aşağıdan yukarıya doğru girdikleri bu yöntemde mutlakiyet değil, nisbilik vardır. Yani çalışanların karar verme sürecine katılma dereceleri organizasyonun katılımcılığını belirleyecektir. Eğer çalışanlarda bu beceri ve arzu yoksa katılımcılık düşük, yüksek ise katılımcılık yüksek olacaktır. Ayrıca, özellikle stratejik kararların alınmasında üst yönetim, çok daha baskın bir rol oynamaktadır. Güçlendirmenin temelinde de çalışanların kararlara ve faaliyetlere aktif olarak katılmaları söz konusudur.

Bu tanım ve açıklamalarda da görüldüğü gibi güçlendirme, son yılların örgütsel değişim paradigmalarının vazgeçilmez parçası haline gelmiştir. Diğer bir nokta güçlendirmenin sade bir kavram olmadığıdır. Yönetim gibi bunun da birçok aşamadan ve bileşenden oluşan bir süreç veya koşullar topluluğu olduğudur. Ayrıca sadece bir yetki devri olmadığını da ifade etmek gerekir.

## 2.2. Güçlendirmenin Oluşumu

Güçlendirmenin genel olarak kaliteyi, yönetim sürecini ve verimliliği iyileştirerek, örgüt amaçlarına ulaşmaya sebep olduğunu söylemekle beraber, bütün bunları kapsayan bir süreç olduğu da ifade edilmelidir. Tabii ki, bir örgütte güçlendirilmiş işgücü olmadan bu süreç işlemez.

Güçlendirme dört temel süreçten ibarettir: Öz-kontrol, öz-denetim, öz-yönetim ve ilk hat güçlendirmesi <sup>1</sup>(Çaker, 1997).

Öz-kontrol: Düşük performansa yol açan iş gören verimsizliğinin bir nedeni de öz-kontrol sürecinin eksikliğidir. Bunun elde edilmesiyle iş görenler, kendi iş süreçlerinin kalitesini ölçmeye ve ölçümleri yorumlamaya hak kazanırlar. Onların öz-kontrol durumunda olabilmeleri için, kalite amaçlarını ve şu anki üretilen kaliteyi bilecek araçlara ve eğer ilk ikisi birbirine uymuyorsa, performans değiştirici araçlara sahip olmaları gerekmektedir.

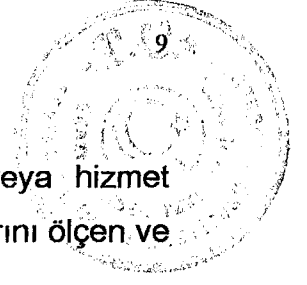
Öz-denetim: Güçlendirme burada, süreç denetiminden ürün denetimine doğru genişlemektedir. İşçiler ürünün, ürün kalite amaçlarına uyup uymadığını kontrol etmek ve ürünün uygunluk kararını vermek için güçlendirilirler.

Öz-yönetim: Bu üçüncü süreçte, yöneticilerin sahip oldukları geleneksel işlerin ve kararların- proses planlama, iş tahsisi, sürekli iyileştirme, başarı değerlendirmesi, yeni işçilerin tedariki gibi- işçilere transferi söz konusudur.

İlk hat güçlendirmesi: Bu süreçte ise müşterilerle ilgili kesin ve kritik sorumlulukların firmadan iş gücüne devri öngörülmektedir. Mesela, bir hizmet firmasında biri telefonla siparişi alır, diğeri fiyatı tespit eder, diğeri departmandaki başka biri ise faturayı hazırlamakla meşgul olur. Böylece, her adımda muhtemel gecikme ve yanlışlıklar ortaya çıkar.

Emmanuel'in verdiği bir örnekte, bir alışveriş mağazası düşünün. Çalışanlar her risk almaktan çekindikleri veya kaçtıkları için, standart dışı her olayda ya yöneticiye başvururlar ya da müşteriye olumsuz cevap verirler veya onu yöneticiye gönderirler. Burada, firmayı karar alma sürecinde tutarlı ve adil görmek müşteri için önemlidir. Bu yüzden ilk hat iş görenlerinin yeni becerileri-çoklu görevler icra etmek ve bir çok muhtemel yanlışlıklardan kaçınmak gibi- öğrenmeleri gerekir (<http://www.cucare.com/emmanuel/empower.Htm>).

<sup>1</sup> Not: Self-control (öz-kontrol), self-inspection (Öz-denetim), self-management (öz-yönetim)



Sonuç olarak, çalışanlar sistem içinde ürün üretmek veya hizmet vererek çalışmaktadırlar. Hedef ve amaçları açıktır, performanslarını ölçen ve bunu sistem içindeki gereklere uyarlayan araçlara sahiptirler.

Güçlendirme yukarıda belirtildiği gibi dört süreçten oluşmakla birlikte, etkili bir güçlendirme aşağıdaki *dört unsur* da ihtiva etmelidir.

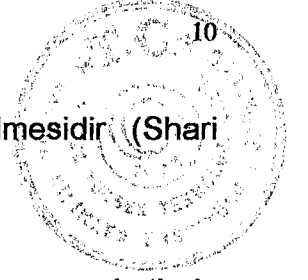
1. Güç: Örgütsel yönelimi ve performansı etkileyen karar verme gücüdür. Güç paylaşımı kalite çemberleri, iş zenginleştirme ve öz-yönetim takımları vasıtasıyla gerçekleştirilebilir. Müşterilerle direkt iletişimi olan iş görenlerin karar verme gücü olmalıdır. Burada önemli olan bir noktayı unutmadan belirtmekte yarar vardır. Güç paylaşımı birden bire değil, diğer üç unsur da sağlayarak gerçekleştirilmelidir (Çaker, 1997).

2. Bilgi: Vazgeçilmez diğer bir unsur da bilgidir ki, örgüt performansından başlayarak, birimlerin işlemlerini, rakiplerin başarı verilerini, iş gören piyasası şartlarını, yeni ürün gelişmelerini vs. kapsamaktadır. Bu bilgilerin paylaşımı, katılımcı yönetimin önünü açar ve işgörenleri bilinçlendirir (Shari Caudron, 1995).

Newyork kökenli Colgate- Palmolive firması örneği yukarıdakileri doğrular niteliktedir. Doğu Bloku' nun yıkılması ile firma Çekoslavya'da yatırıma girişiyor ve üretime başlıyor. Fakat tedarik ettiği işçiler, komünist yönetim altında kalarak sadece denileni yaptıklarından ve makine (robot) olarak görüldüklerinden verimli olamıyorlardı. Firma onları güçlendirmeye karar verir ve İnsan Kaynakları yöneticileri gerekli tüm malumatları oluşturup işçilerle paylaşmaya başlarlar, birlikte amaçlara da karar verirler. Onları "yetişkin" olarak görüp öyle davranırlar. Bütün bunların sonucunda verimlilik ve kapasitenin arttığı, iş tatmininin yükseldiği gözlemlenmiştir (Shari Caudron, 1995).

3. Ödüller: Ödüller örgüt performansına göre verilmelidir. Önemli olan, müşteri hizmetini iyileştirmek için, iş görenin güçlendirildikten sonraki

performansını ne kadar iyi kullandığına göre ödüllendirilmesidir. (Shari Caudron, 1995).



4. Eğitim: İş görenlerin örgütsel başarıyı anlamaları ve katkıda bulunmaları için "kesintisiz" eğitim şarttır (Çaker, 1997).

Etkili güçlendirmeye geçişi yönetmek için ayrıca *telafi sistemlerine* gerek vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

Yukarıdan aşağıya doğru güçlendirme: Güçlendirilmemiş yöneticinin astlarını güçlendirmesinden söz edilemeyeceğine göre bu süreç, direktör veya yönetim kurulundan başlayarak departman şeflerine, takımlara ve fertlere doğru işlemelidir (Jay W. Lorch 1995).

Kolaydan zora doğru güçlendirme: İlk önce kolay sorumlulukları devretmek, zor ve karmaşık olanlar ise daha sonraya bırakmak gerekir.

Yönetim komitelerinin kullanımı: Bunlar verilmiş güçlendirmenin miktarı konusunda bir nevi "güvenlik sübabı" rolünü oynamaktadırlar (Çakar, 1997).

Ayrıca burada belirtilmesi gereken diğer bir husus da güçlendirmenin çok boyutlu bir kavram olduğudur. Etkili bir güçlendirme *üç temel boyutta* ele alınabilir. Düzen, kabiliyet ve karşılıklı güven.

Düzen: Eğer bir örgütte asgari düzeyde düzen varsa, orada fertleri güçlendirme, kaosu arttıracak ve takım yönetimini zorlaştıracaktır. Tam olarak organize edilmiş iş görenler ise rollerini bilmekten ziyade, kendilerini işlerine adayacaklardır.

Kabiliyet: İşgörenler işleri yapmak için gerekli yetenek, beceri ve bilgiye sahip olmalıdırlar.

Karşılıklı Güven: Bu iki boyuta karşılıklı güvenin de eklenmesiyle güçlendirilmiş bir işgücü kurulabilir. Karşılıklı güvenden kasıt, iş görenlerin

yönetime güvenmeleri gerektiği ve yönetimin de onlara güvendiğini hissetmeleridir (Shari Caudron, 1995).



### 2.3. Güçlendirme Literatürüne Bir Bakış

Çalışanı güçlendirmenin çok boyutlu olması, bu kavramın tanımını güçleştirir. Kavramın karmaşıklığı sebebiyle, benzer şeyi ifade eden yazarlar bile, farklı kelimeler kullanmaktadırlar. Güçlendirmenin 1990'dan önce katılımcı yönetim, stratejik planlama, bireysel gelişim, toplam kalite kontrolü ve kalite çemberi gibi konular yoluyla makalelere girdiği belirtilir (Suulivan, 1994). 1990'dan itibaren Batıda, çalışan güçlendirme ile ilgili makalelerin sayısında bir patlama olmuştur. Kavram konusunda yaşanan karmaşanın bir sebebi de, bazı yazarların konuya organizasyon boyutuyla, bazılarının ise bireysel boyutuyla yaklaşmalarıdır. Güçlendirmeyi tanımlamayı zorlaştıran bir diğer faktör ise, güçlendirmenin başarılı olabilmesi için her organizasyonun onu yaratmak ve tanımlamak zorunda olması mecburiyetidir. Güçlendirme, her bireyin ve organizasyonun kültürüne ve ihtiyaçlarına hitap etmek zorundadır.

Çeşitli araştırmacılar, güçlendirmeyi farklı boyutlarıyla ele almaktadırlar. Çalışanın kendi işini kontrolü, işte özerklik, takım çalışmasının türleri ve performansa dayalı ödeme sistemlerinin tümü, çalışanı güçlendirme olarak adlandırılmaktadır. Bu değişik konular incelendiğinde, bunların birçoğunun bireysel kabiliyete odaklandığı ve güçlendirilme arzusunu artırdığı görülmektedir. Bu, "güçlendirilmiş durum" olarak adlandırılır (Monon, 1995). Dahası takımlara, iş zenginleştirme ve performansa göre ücretin, sadece bireysel bir bakış açısının öne çıkmasından kaynaklandığı açıktır. Bütün bunlar yönetimin, çalışanın güçlendirilmiş durumu tercih etmesi için gerekli çevreyi yaratmak, hatta bu tercihi kolaylaştırmak için kullandığı tekniklerdir. Yani bunlar güçlendirmeyi destekler ve onun alt yapısını hazırlar. Bireysel tercihlerin saygı gördüğü ortam, liderler tarafından oluşturulur.

Çalışanı güçlendirme kavramının başlangıcı konusunda çeşitli fikirler vardır. İş zenginleştirme fikri (Herzberg, 1968), çalışanın karar verme ve



kontrol yetkisinin artmasına odaklanır. İş özerkliği literatürü (Menon,1995), bugün çalışanı güçlendirme olarak gösterilen konunun bir boyutunu ifade eder. Yönetim ve organizasyon etkinliğinin ilk unsuru olarak astları güçlendirmeyi öne süren liderlik yaklaşımı da çalışanı güçlendirme olarak adlandırılmaktadır (Kanter, 1979; Kanter,1989). Kavramın ortaya çıkışını sağlayan gelişmelerin bir başka boyutu, organizasyonun iç güçlerinin ve denetiminin analizidir. Bazıları ise çalışanı güçlendirmeyi takım çalışması yönünden ele alır (Neilsen,1986 ). Yabancılaşma üzerine yapılan araştırmalar ve çalışan katılımının tartışılması (Lawler,1992) da çalışanı güçlendirme fikrinin ortaya çıkmasına yardımcı olan öncü yaklaşımlardır.

Güçlendirme literatürünü beş gruba ayırmak mümkündür (Lawler, 1992).

1. Liderlik,
2. Bireysel Yaklaşım,
3. İşbirlikçi Çalışma,
4. Yapıda ve Süreçte Değişiklik; ve yukarıdaki dört kategorinin çoğunluğunu içine alan,
5. Çok Boyutlu Yaklaşım.

### **2.3.1. Güçlendirme ve Liderlik**

Çalışanın güçlendirildiği bir organizasyonu oluşturmada liderin rolü, gücü diğerlerine yayma fikrine yoğunlaşmasıyla ortaya çıktı. Daha sonraki çalışmalarda ise liderin, çalışanın güç almasına izin verecek işyerindeki örgütsel değişikliği nasıl gerçekleştireceği noktasına odaklanıldı (Kanter,1977). Bu geleneği devam ettiren Block (1987) ve Suullivan (1994) da çalışan güçlendirmede yöneticinin rolüne odaklandılar.

Güçlendirmede liderin rolünü öne çıkaran bu yaklaşım, güçlendirilmiş bir organizasyonda yöneticinin geleneksel organizasyonlara nazaran astlarına daha çok karar yetkisi vermesini tavsiye eder. Bu organizasyonda yöneticiler koçlar gibi hareket ederek, problem çözümünde çalışanlara yardımcı olurlar (Malone 1997). Üstler, astlarına sorumlulukları da



devrederek onları güçlendirir ve böylece astlar, liderlerinin tutumlarından ve işlerinden daha fazla tatmin olurlar, onların haklı davrandığını düşünüp, üstün beklentileri doğrultusunda hareket ederler (Keller ve Danserau, 1995).

Pratikte güç devredilmesinin tanımlanması kritik bir önem arz eder. Bu, araştırmacıların kullandığı dilden ayırt edilebilir. Ast ve üst kelimeleri çalışana ek görevler verildiğini ileri sürer. Bu durum, çalışanlarca bir güçlendirme olarak algılanmaz (Menon, 1995).

Çalışanı güçlendirme, bireysel ve yönetsel sorumluluklarla olduğu kadar, sistematik, yapısal ve programlanmış konularla da ilgilidir. Örneğin, paylaşılan bir vizyon, üst yönetimin açık desteğini elde etme, takımların ve grupların kullanımı, iş zenginleştirme, koçluk, ödül sisteminin geliştirilmesi gibi kavramlar daha çok yönetsel boyutu ifade eder (Vogt ve Murrell, 1990).

### **2.3.2. Güçlendirilmiş Duruma Bireysel Yaklaşım**

Çalışanlara fırsat sağlamak, onların güçlendirilmesi için yeterli değildir. Eğer güç, bağışlandığı kişiler tarafından alınmazsa, çalışanı güçlendirme söz konusu olamaz. Vogt ve Murrell, (1990), çalışanı güçlendirmeyi, diğerleriyle çalışarak gücü inşa etmek, geliştirmek ve artırmak olarak tanımlar ve bunu 'inter-aktif çalışanı güçlendirme' diye isimlendirir (Vogt and Murrell 1990). Bazıları için çalışanın güçlendirme, olayların etkisinin artması, bireyler ve grupların öneminin ortaya çıkması sürecidir (Foster, Fishman ve Keys, 1995). Bazıları ise çalışanın güçlendirmenin, insanın varlığının temeli ile ilgili olduğuna inanırlar. Menon (1995), 311 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, güçlendirmenin çalışanlar üzerinde şu etkileri yaptığını belirlemiştir.

1. İşte belirsizlik söz konusu olmuş, iletişim zayıflamış, tesadüfi / keyfi ödül sistemleri ve rol belirsizliği çatışması, çalışma çevresinde denetimi güçleştirmiş ve çalışanı güçlendirmeyi zayıflatmıştır.
2. Daha fazla özerklik ve rol belirsizliğinden kaynaklanan işin anlamsızlığı, kendi kendine denetim mekanizmasını zayıflatmıştır.

3. Danışma, tanıma, ilham alma, nasihat etme gibi davranışlar güçlendirme duygusunu azaltmıştır.
4. Daha fazla çalışan güçlendirme, daha yüksek motivasyon, daha fazla iş tatmini, daha az iş stresi ve daha fazla örgütsel bağlılığı getirmiştir.

Benzeri bir araştırmayı 500 büyük firmanın 393 orta kademe yöneticisi üzerinde yapan Spreitzer (1996) ise, güçlendirilmiş çalışanların organizasyondaki rol belirsizliğini daha az yaşadıklarını gözlemlemiştir. Çalışanın güçlendirildiği organizasyonlardaki liderler, çalışan için daha çok özerkliği getiren geniş bir kontrol yelpazesine sahiptir. Güçlendirilmiş çalışanlar, organizasyonların kendilerine geleneksel organizasyonlardan daha fazla bilgi ve kaynak sağladığını düşünürler ve çalışma iklimleri katılımcıdır.

### **2.3.3. Çalışanları Güçlendirmeye İşbirlikçi Yaklaşım**

Çalışanlar, genellikle çalışanı güçlendirme kavramını bireysel olarak kendi kendine güçlendirme şeklinde düşünürler. Oysa güçlendirmenin de temelinde bir takım ruhu vardır. Bu gerçeğin farkında olmayanlar takım çalışmasının ve işbirliğinin sistem içindeki her unsurun, diğer unsurlarla uyumlu çalışmasına bağlı olduğu gerçeğini gözardı ederler (Landes, 1994). Çalışanı güçlendirmede takım kavramı, 1970 ve 1980'lerdeki kalite çemberi çabaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısına göre çalışanı güçlendirme işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla gücün inşa edilmesi geliştirilmesi ve çoğaltılması hareketidir (Rothstein, 1995). Burada söz konusu olan bireysel güçlendirmeden ziyade, takım üyelerinin birbirlerini tamamlayıcı becerileriyle bir bütün olarak güçlendirilmeleridir.

### **2.3.4. Çalışanları Güçlendirmeye Çok Boyutlu Yaklaşım**

Yukarıdaki yaklaşımların dışında, güçlendirmeye birçok açıdan yorum getiren ve çalışanı güçlendirme konusunda tek boyutlu yaklaşımların yetersiz

olduğunu ifade eden yaklaşımlar da vardır. Bunlara göre çalışanı güçlendirmenin etkili olabilmesi için çok boyutlu bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Bu görüşü öne çıkaran araştırmacılardan Vogth ve Murrell (1990) çalışanı güçlendirmenin altı boyutu olduğunu ileri sürerler. Bunlar:

- Eğitim,
- Öncülük etme,
- Öğüt verme /destek olma,
- Temin etme,
- Yapılandırma,
- Bunların tümünün birleşimi.

Çok boyutlu yaklaşıma göre güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışanlar, bir ortak gibi tam katılımcı ve inisiyatif sahibi olabilirler. Takım halinde de, bireysel çalışmada olduğu kadar karar almada yetki sahibidirler (Gorfield, 1993). Çok boyutlu yaklaşımda, yönetimin fonksiyonları şu şekilde özetlenebilir:

- Arzulanan bir misyon oluşturarak katılımcı bir kültür yaratmak,
- Özerklik ve esnekliği vurgulayan bir organizasyon yapısı oluşturmak,
- Katılımcılar için ödüllerin artırılması ve risk alanlar için cezaların azaltılması,
- Örgütsel bağlılığı artırıcı programların sürdürülmesi,
- Çalışanlara iş ve aile hayatlarını bütünleştirmeleri için destek olunması (Goffield, 1993).

Martin (1994) yaptığı bir araştırmada, organizasyondaki şartların çalışanı güçlendirmeyi kolaylaştırdığını veya zorlaştırdığını iddia etmiştir. Yöneticiler pozitif geri beslenmenin, bilginin ve kaynaklarının desteklendiği, politikaların uygulandığı bir çalışma çevresini sağlamak zorundadırlar. Ayrıca stresinde minimize edilmesi gerekir. Araştırmacılar, yüksek performans gösteren organizasyonların özelliklerinin, güçlendirilmiş organizasyon

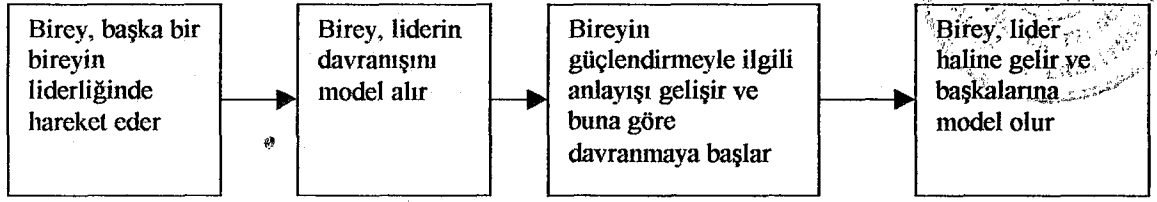
literatüründe yer alan organizasyonlarla çok büyük benzerlikler gösterdiğini gözlemlemişlerdir. Bu benzerlikler şunları kapsamaktadır:

- Çok vasıflılık,
- Kendini yönlendiren çalışma gurupları,
- Yatay örgütsel dizaynı,
- Öğrenme ve gelişme gibi insan kaynakları sistemleri,
- İş zenginleştirme ve tam zamanında üretim tekniklerini kapsayan T.K.Y.

Mallak ve Kurstedt (1996) çalışanı güçlendirmeyi, katılımcı yönetimin genişletilmiş bir biçimi olarak tanımlarlar. Onların, çalışanı güçlendirme modeli dört kavramı kapsar:

1. Üstün motivasyonlu davranışlar,
2. Örgüt içi gerekçeler sebebiyle yetki ve sorumluluk devretme ihtiyacının doğması,
3. Yönetimin sorumluluk ve yetkilerinden bazıları organizasyonun diğer seviyelerindeki doğrudan iş yapanlara devredilmesi,
4. Problem çözümünde işbirliği yapan çalışanların birbirleriyle uyumlu çalışmalarını sağlayacak şekilde biraraya getirmeleri (Mallak and Kurstedt, 1996).

Aynı yazarlar, çalışanı güçlendirmenin organizasyon kültürüne ilerici bir tutumla entegre edilmesi gerektiğine inanırlar. Bu uygulamanın başlangıcında birey, başka bir bireyin liderliğinde hareket eder. Daha sonra liderin davranışını model alır. Bir sonraki aşamada çalışanın, güçlendirmeye ilgili anlayışı gelişmeye başlar ve ona göre faaliyette bulunur. Son olarak birey, bir lider haline gelir ve diğerlerine model olur. O zaman çalışanı güçlendirmede yönetimin rolü, güçlendirmenin birkaç aşamalı süreç olduğunu anlamak ve bireylere *dört aşamaya* doğru hareket etmeleri için yardımcı olmaktır.

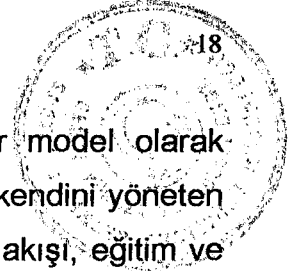


Şekil.2.1. Çalışanın Güçlendirilme Süreci (Mallak ve Kurstedt' 1996)

Blanchord, Carlos ve Randolf (1996) çalışanı güçlendirmeyi, sonuçların sorumluluğuna katlanmak şartıyla, faaliyetlerde hareket serbestisine sahip olmak olarak tanımlarlar. Bunlar, bu hareket serbestisine bilginin tüm çalışanlarla paylaşılması, sınırların kaldırılarak özerklik yaratılması ve hiyerarşinin yerine, kendini yöneten takımların oluşturulmasıyla ulaşılabacağına inanırlar.

Mclogan ve Nel (1997) çalışanı güçlendirmeye çok boyutlu bir yaklaşım getirirler. Onlara göre çalışanı güçlendirmenin gerçekleşmesi şu unsurların varlığıyla mümkün olur:

- Değerlerin paylaşıldığı bir sistem oluşturmak,
- Hiyerarşinin zıttı olarak akıcı bir yapılanma,
- Liderliği kolaylaştırma,
- Her şahsın 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 kabiliyetine sahip, öğrenme ve karar vermede esnek, işinde yeterli kişiler,
- Bilanço ve kontrollere dayalı denetim,
- Organizasyon iyi performans gösterdiğinde herkesi ödüllendiren bir ödeme sistemi (Mclogan and Nel, 1997).



Colgate-Palmolive'deki çalışanı güçlendirme sürecini bir model olarak kullanan Coudron (1995), güçlendirmede anahtar unsurların kendini yöneten takımlar, şirketin hedef ve yönelimleri hakkında serbest bilgi akışı, eğitim ve işte yönetimde ve liderlik vasıflarında tüm çalışanların sürekli geliştirilmesi, bir koç gibi davranan ve aşamalı olarak çalışanı güçlendiren yöneticiler, performans ölçümü için gerekli kaynakların sağlanması ve devamlı geri besleme ve performansta güçlendirme olduğunu iddia eder.

### **2.3.5. Yapısal Ya da Süreçsel Değişiklik Olarak Çalışanı Güçlendirme**

Bu gruptaki yazarlar, organizasyon içinde iş sürecindeki değişiklik ihtiyacını, çalışanı güçlendirmeyi başarmak için önemli görürler. Bazıları bu yaklaşımın Deming'in kalite konusundaki çalışmalarından çıktığını iddia ederler. Çalışanı güçlendirme sık sık Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile denk tutulur (Gilbert,1993).Bazıları ise çalışanı güçlendirmeyi, diğer özel yönetim uygulamalarına benzetirler (Tseo ve Romans,1995).

Word (1993), 75 çalışanı üzerinde yaptığı bir araştırmada çalışanı güçlendirmenin üç önemli unsuru olduğunu belirlemiştir. Bunlar:

1. Organizasyonunun tüm faaliyet ve hedeflerine ilişkin açıklık ve tutarlılığın sağlanması ile tüm örgütsel sistemlerin, yönetim ve çalışanların bu hedeflere doğru yönelmesi,
2. Çalışanların profesyonel ihtiyaçlarının karşılanması ve geliştirilmesinde süreklilik,
3. Organizasyondaki çalışanların hedefleri, yönetimin hedefleri ve ortak hedefler arasında uyumun sağlanması.



Ancak böylesi bir yapı, sistem ve süreci oluşturmuş organizasyonlarda, güçlendirmenin altyapısı sağlanacağından, güçlendirme uygulamalarının başarı şansları olur.

## **2.4. Yönetim Düzeylerinde Güçlendirme Ve Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Gelişmeler**

Güçlendirmenin yönetim düzeylerinde uygulanması, klasik liderlik yaklaşımını değişime uğratmıştır. Güçlendirme sayesinde artık klasik liderlik yaklaşımı değişime uğramıştır. Rutin işler bırakılmış, yeni sorumluluklar ortaya çıkmıştır. Liderler kontrol yerine, örgüt amaçlarına ulaşmaya çalışmışlardır. Ayrıca onlar, örgütlerini kural ve yapılarla değil, duygu ve düşünceler yoluyla şekillendirmeye başlamışlardır (Howard, Ann, 1994).

Güçlendirilmiş liderin bazı özellikleri şunlardır. Klasik lider, sadece bir tane "en iyi yol" olduğunu kabul eder. Güçlendirilmiş lider ise iş birimi misyonunu başarmak için sürekli yeni ve daha iyi yollar araştırır. Bu anlamda daha mükemmel geleceği hayal eder, gerek geçerli paradigmaları kullanarak, gerekse düşünceleri iyileştirmeyi teşvik ederek, işi en iyi şekilde yapmak için değişik kaynaklar kullanır (Howard, Ann, 1994).

Klasik lider iş görenlere ne yapılması gerektiğini söyler ve itaat bekler. Aksine, güçlendirilmiş lider iş grubunun nerede yönetileceğini ve değerleri örneklerle açıklar, konuyu aydınlatır. Lider uyumu talep etmez, sorumluluğu/taahhüdü teşvik eder. Ayrıca, o bir güven/itibar örneğidir. Güven verici öncelikleri ve değerleri açıklığa kavuşturur (Howard, Ann, 1994).

Klasik lider, kendini ödülleri/ cezalarla donatarak iş göreni performansına göre yargılar. Güçlendirilmiş lider, iş görenin yetersizliğini yargılamaktan ziyade, sürekli güven ifade eder ve yardımcı olur. Bundan başka iş görenin başarılarını kutlar, onun düşüncelerini daha üst yönetime bildirir, bir nevi onu savunur (Howard, Ann, 1994).



Klasik/ Geleneksel lider, karar vermeyi yönetim üstünlüğü olarak görür ve onu kendinde tutar. Güçlendirilmiş lider ise ferdi gelişme ve öğrenme ile kendine yeterli olmayı öğrenmekte başkalarına yardım eder. Bundan başka o, bir takım kurucudur.

Son olarak klasik lider, kendi birimini, diğer birimlere karşı kapalı tutarak "korur". Güçlendirilmiş lider ise, işçi grubuna kaynaklar temin eder, gelişim engellerini ortadan kaldırır. Diğer iş birimleri ve dış ortaklarla "iletişim köprüleri" kurar (Howard, Ann, 1994).

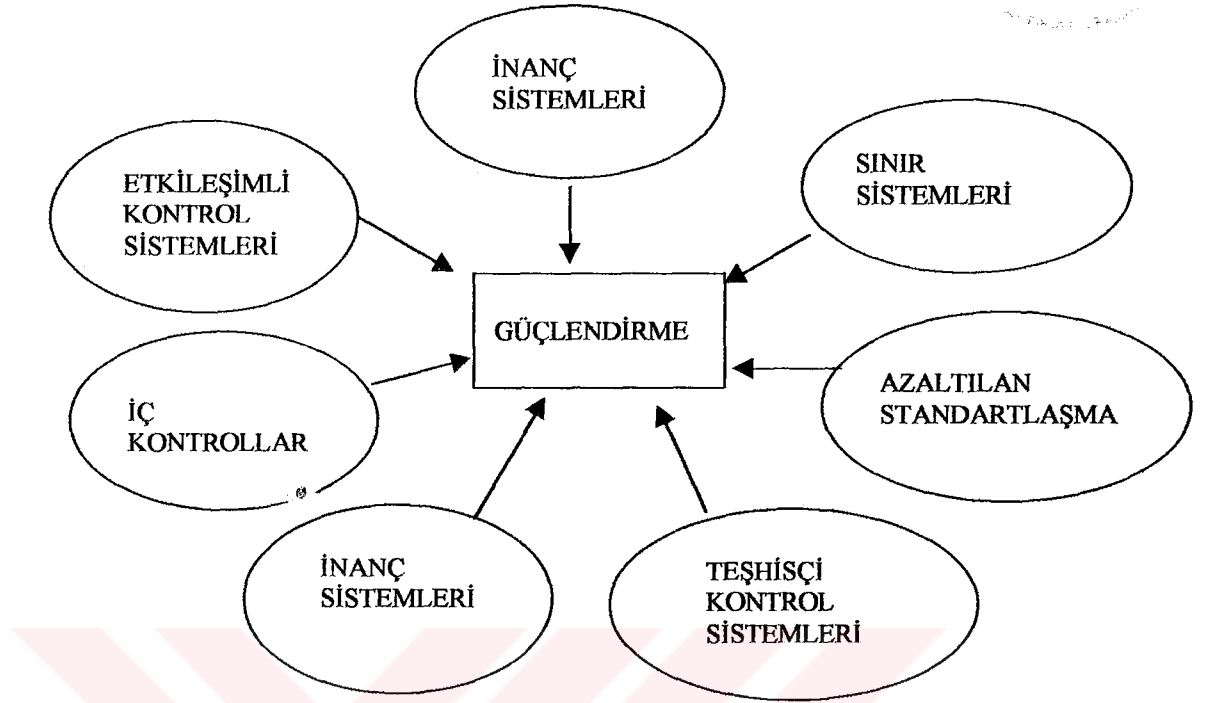
Tablo. 2.1. Klasik Ve Güçlendirilmiş Liderler (Howard, Ann, 1994).

| GELENKSEL/KLASİK LİDER  | GÜÇLENDİRİLMİŞ LİDER |
|-------------------------|----------------------|
| Emirlere tabidir        | Vizyon sahibidirler. |
| Tutucudur               | Geleceği hayal eder  |
| İtaat edilmesini ister  | Değişimcidir         |
| Yargıçtır               | Teşvik edicidir      |
| Karar vermeyi paylaşmaz | Güven örneğidir      |
| Koruyucudur             | İş göreni savunur    |
|                         | Takım kurucudur      |
|                         | Kolaylaştırıcıdır    |
|                         | Partnerlik yapar     |

Yönetim düzeylerinde güçlendirmenin sürekli olabilmesi için kontrol sistemleri tarafından dengede tutulması gerekir. Bu dengenin kurulabilmesi için güçlendirmenin, miktarı da çok önemlidir. Burada dikkat edilmesi gereken güçlendirmenin iş görenlerin istedikleri her şeyi yapması demek olmadığıdır. Tezat gibi gözükse de güçlendirilmiş işyerinde iş görenler özgürlük ve kontrolün her ikisini de hissederler (Ramsoy, 1996).

•

Bir noktayı belirtmekte yarar vardır: Bu sistemde önemli olan kontrol unsurlarının güçlendirmeyi dengelerken aşırıya kaçmaması ve tersine güçlendirmenin de kontrol eksikliğine yol açmamasıdır. Bu güçlendirme ve kontrol dengesi şekil 2.2'de de gösterilmiştir.



Şekil.2.2. Dengeleyici Güçlendirme ve Kontrol (Çaker, 1997)

Şekilde de görüldüğü gibi kontrol sistemi inanç, sınır, azaltılmış standartlaşma, teşhisçi güdüler, iç kontroller ve etkileşimli kontrol sistemlerinden oluşmaktadır (Çaker, 1997).

**İnanç sistemleri:** Örgüt üyelerinin temel amaçları, değerleri, örgütün yönetimini ve misyonunu kavramaları ve benimsemeleri gerekir.

**Sınır Sistemleri:** Güçlendirme de demokrasi gibi insanlara serbestiyet verse de belirli sınırlara sahip olmalıdır. Örgüte potansiyel zararı dokunacak iş gören davranışlarını, üst yönetimin hazırladığı kılavuzlar ile yasaklamalıdır.

**Azaltılmış Standartlaşma:** İş standartları, biçimselleşmiş kılavuzlar ve el kitapları en aza indirilmeli ve örgütler, aşırı standartların yaratıcılığı kısıtladığını göz önünde tutarak görevlerini kontrol etmelidirler.

**Teşhisçi Kontrol Sistemleri:** Girdiler veya proses üzerinde kontrol eksik olduğunda, iş görenler çıktı veya performanslarına göre hesap vermelidirler. Bu sistemler sonuçları ölçmeye ve iş görenlere gereken çıktıya ulaşmaları için girdi ve süreçlerde oynama yapmalarına yardım eder.

**Gödüler:** Risk almak ve sorumluluk yüklenmek için teşvik ediciler, yani maddi veya manevi ödüller vermelidir.

**Etkileşimli Kontrol Sistemleri:** Öğrenilenlerin örgüt içinde yukarı aşağı ve yatay olarak yayılması sağlanarak, iş gören teşebbüsünden yararlanılır. Bu sistemler dikkati, stratejik belirsizlik alanlarına çeker ve bu odaklaşmanın sonucu olarak da iş görenlerin bilgi paylaşımına yardım eder.

#### **2.4.1. Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Gelişmeler**

Güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan gelişmelerin başında artan tüketici bilinci ve rekabetçi ortam gelmektedir. Bu bilinç ve ortam, hızlı ve esnek yapılanmalar talep etmektedir. Çalışanların işin olduğu/gerçekleştiği anda karar vermeleri ve eyleme geçmeleri gerekmektedir. Bir hata yapıldığında da yine aynı anda geri besleme yapılmalı ve tecrübelerden ders alınmalıdır. Bunun yanında organizasyonlar giderek holografik (bütün tek tek birimlerin toplamı) yapılar olarak tasarlanmaktadır. Bu yaklaşım bireylerin veya birimlerin güçlendirilmeleri gereğini de beraberinde getirmektedir. Günümüzün ileri teknolojisi bu yaklaşımı mümkün kılmaktadır.

Güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan bir başka olgu ise çalışanların artan eğitim düzeyleridir. Geleneksel organizasyonlarda varsayım, çalışanların yönetilmeye/emir almaya muhtaç, bağımlı, sorumluluk almaktan kaçınan (McGregor'un X-Y kuramı) bir yapıya sahip olduğudur (Klasik teorilerin ortaya atıldığı 21. Yüzyıl başlarında, eğitim seviyesinin düşük olması, bu yaklaşımın doğmasında başlıca etmen olarak düşünülebilir). Artan eğitim seviyesi ve beklentiler ile çalışanlar, böylesi bir yönetimi kabul edilemez bulmakta, daha fazla güç, kontrol, bir anlamda iş üzerinde özerklik talep etmektedir.

Güçlendirmenin doğuşunu gerektiren bir sebep de budur. (Koçel, 1999, s.322).

Ayrıca, toplumların demokratikleşme eğilimlerinin artmasının, organizasyonlara yansımaması düşünülemez. Yine Japon yönetim sistemi kaynaklı olan "bütünlük" anlayışı gereği organizasyonlar, içinde bulundukları toplumların birer parçasıdır. Bu sebeple toplumlarda demokratik haklar geliştikçe, bireylerin bunları kullanma ve talep etme alanları da genişleyecek ve bunlar, çalıştıkları organizasyonlara kadar ulaşacaktır.

Aslında güçlendirme, artan toplumsal refahın bir uzantısı olarak da değerlendirilebilir. Toplumların refah seviyeleri arttıkça, insanların " temel ihtiyaçlarını" karşılama oranları da artmaktadır. Temel ihtiyaçlarını karşılayan (veya karşılamak konusunda endişeleri minimuma inmiş) bireyler, ihtiyaçlar hiyerarşisinde daha yüksek basamaklara tırmanmaktadırlar. Fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını gerçekleştirmede sıkıntısı olmayan refah toplumu bireyinin ulaşmak isteyeceği yer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin diğer iki basamağı olan kendini gösterme ( tanınma ve prestij kazanma) ve kendini tamamlama/gerçekleştirme (sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık) noktalarıdır. Güçlendirme, organizasyonun bireye bir anlamda kendini tamamlama imkanını sunmasıdır (Çoşkun, 1998).

#### **2.4.1.1. Yeni Yönetim Teknikleri ve Güçlendirme**

Güçlendirmeyi özellikle 1980'lerden sonra ortaya çıkan çağdaş yaklaşımlardan ayrı düşünmemek gerekir. Bu kavram aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacak yaklaşımlarla yakından ilgilidir.

##### **a-) Takım Kurma ve Geliştirme**

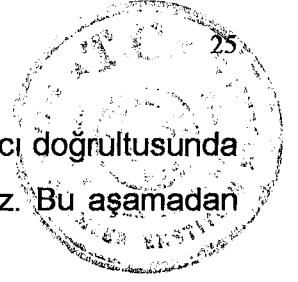
Japonların kalite çemberlerinde sağladığı endüstriyel başarılar sonrasında, Batı yönetim tarzında da takımların öneminin arttığına dair çalışmaların sayısı çoktur. Bir tahmine göre 2000 yılının sonunda Amerika'da

Çalışanların %40'ı değişik yapılar da olsa bir takım içerisinde yer alacaklardır (Manz ve Sims, 1993). Japonya'da ise bu oran çok daha yüksektir, zira yine Japon kültürünün bir uzantısı olarak Japon yönetim biçiminde kişiler adeta takım halinde çalışmaya programlanmışlardır (Wallace, 1994). Hatta takımların endüstride giderek artan oranda kullanılmasını "ikinci sanayi devrimi" olarak nitelendiren yazarlar da vardır (Fisher, 1993).

Montebello (1994), tanımları ilgili şu takımları yapmaktadır: Takım, "birbirini tamamlayıcı nitelikte becerilere sahip, ortak bir amaç, performans düzeyi ve yaklaşımı benimsemiş, birbirlerine bağlı az sayıda kişiden oluşan bir yapıdır".

Takım oluşturma sürecinin dört temel aşaması vardır (Montebello, 1994). Bunlar:

1. Oluşturma: Takım yelerinin bir araya getirildiği ve görevin tanımlandığı aşamadır. Tam bir belirsizliğin hakim olduğu bu dönemde kendini kanıtlama hevesinde olan atılganların görüntüsünün yanında "acaba ne ile karşılaşacağım?" endişesini taşıyanların sessizliği arasında genelde endişeli bir bekleyiş söz konusudur.
2. Fırtına : Rollerin, görevlerin, buluşma süre, yer ve aralıkların belirlendiği bu aşama tam bir fırtına havasında geçer. Takım yeleri arasında yukarıda sözü edilen konularda anlaşmazlıklar çıkar. Kimilerinin sesi oldukça yüksek çıkarken, kimileri sessiz kalmayı yeğler, ancak bu sessizlik her verilen görevin kabul anlamına da gelmez.
3. Norm Oluşturma: Bir nceki aşamada kopan fırtınalardan sonra ortalığın sakinleştiği, \* belirsizliklerin yerini belirliliğe bırakmaya başladığı, uyumsuzluğun yerini uyuma bıraktığı ve takım üyelerinin bir birlerine ısınmaya başladığı bu aşamada, artık taşlar yerine oturmaya başlar. Doğrular ve yanlışlar giderek belirginleşir ve takımın hangi esaslar üzerinde çalışacağına dair üyelerin geniş bir bilgi ve kabul söz konusu olur.



4. İcraat: Normların oluşması ile birlikte artık kuruluşun amacı doğrultusunda icraatlar gerçekleştirmesinin önünde hiç bir engel kalmaz. Bu aşamadan sonra üyeler, amaca ulaşmak adına gayret gösterirler.

Takımlar biçimleri, görev süreleri ve görevleri açısından birbirlerinden farklıdırlar. Proje takımlarından, fonksiyonel ve fonksiyonlar arası takımlara kadar değişik uygulamalara rastlanmaktadır. Bunların hepsi güçlendirme ile belli oranda ilgilidirler. Ancak uygulamada sıkça karşılaşılan “kendi kendini yönlendiren takım”, güçlendirme ile birebir örtüşmektedir. Montebello (1994), bu kavramı ‘güçlendirilmiş kişilerden oluşan ve bütçeleme, plan yapma, eğitim, kalite gibi yönetsel faaliyetleri üstlenen yapı/organizasyon’ olarak tanımlamaktadır. Özellikle kendi kendine yön veren takımlarda güçlendirme esastır (Hut ve Molleman,1998).

Elbette bu takımların başarısının ön şartı, diğer güçlendirme çalışmalarında olduğu gibi yönetimin etkin desteği ve inancıdır. Yapılan çalışmalara göre, güçlendirilmiş takımların başarılı olması için yönetim, bu programları hem sözleriyle hem de eylemleriyle desteklemelidir. Üst yönetimin yapacağı yukarıdan aşağıya doğru müdahaleler, güçlendirmeyi olumsuz yönde etkiler. Böylesi durumlarda, yönetimle takımlar arasında güvensizlik ortamı oluşur (Hut ve Molleman, 1998).

Fischer’e göre takım güçlendirme, bir işi yapmak için otoriteye, kaynaklara, bilgiye ve dikkate almanın bir fonksiyonudur. Aynı zamanda takımların kendi süreç ve prosedürlerini gözettelemeleri ve düzeltmeleri anlamına da gelir (Fischer, 1993).

Kendi kendini yönlendiren/güçlendirilmiş takımlara olan artan ilginin temelinde kaliteyi ve verimliliği artırma, faaliyet maliyetlerini azaltma, daha fazla esneklik sağlama, daha basit iş sınıflandırmaları yapma, taleplere daha hızlı karşılık verme il iş tatminini ve bağlılığını artırma isteği vardır (Nahavandi & Aranda, 1994).



Takım güçlendirme bir kerede olup bitmeyen, süreklilik arz eden görevlerde, daha geniş sorumluluk alanları edinilmesi anlamına gelir. Wellins Byham & Wilson (1991), güçlendirmenin dört aşamada artırıldığı bir uygulamadan söz etmektedirler. Buna göre evlerin bakımını ve düzenini üstlenmiş bir takım, ilk önce kalite kontrol ve işe alma, üçüncü aşamada bütçeleme ve satın alma, en son olarak da ücret ve diğer ödemeler alanlarında sorumluluk alır. Bu aşamalar esnasında, takımın kendi kendini yönetme konusundaki sorumluluğunun yaklaşık % 20'den % 80'e ulaştığı görülmüştür (Wellins Byham Wilson, 1991).

### **b-) Yalın Organizasyon**

Toyota'nın 1970'lerden itibaren yönetim bilimcilerin gündemine soktuğu gelişmelerden bir tanesi de yalın organizasyondur. Yalınlıktan kasıt, organizasyondaki hiyerarşik katmanların ve fonksiyonlar arasındaki farkların derinliklerinin azaltılmasıdır. Sistemin dayandığı temel prensipler şunlardır:

- tam zamanında üretim,
- jidoka-kalite odaklılık,
- takım kavramı,
- standartlaştırılmış işler,
- kaizen-sürekli iyileştirme.

Yalın organizasyonun temel özelliklerinden bir tanesi, imalat maliyetlerini düşürmek amacıyla firelerin sistematik olarak belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasıdır. Bu bakımdan özellikle aşırı üretim, nakliyat, stok, işlem, hata ve bekleme süreleri sistematik olarak incelenir. Eğer yönetim bakımından yalınlık "daha az sayıda eleman" anlamına gelirse, kademeler arasında ortaya çıkan zaman, bilgi, ücret ve diğer kayıtları önlemek amacıyla organizasyon yassılaştırma eğilimine girer.

Biazzo ve Panizola (2000)'ya göre çok riskli olan yalınlaştırma yaklaşımının başarıya ulaşması için özellikle insan kaynaklarına güvenilmesi



ve değişimin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. Yalın organizasyonda bireylerin birbirlerine karşılıklı bağımlılıkları artar. Bu durumda başarılı olabilmek için karmaşık bir destekleme şartları setinin oluşturulması, her şeyden önce bireylerin güçlendirilmesi gerekir. Yalın organizasyona geçişten sonra çalışanlarla ilişkiler değişir. Çalışanların katılımlarının sağlanabilmesi için daha esnek ve kaliteli bir iş ortamı oluşturulur. Esneklik, katılım ve bağlılığın oluşturulabilmesi için:

- Kararların alınma seviyelerinin aşağılara doğru yaymak,
- Fonsiyonel yönetimden süreç yönetimine geçmek,
- Görevlerin entegrasyonunu artırmak,
- Güvenin ve takım çalışmasının organizasyon açısından hayati öneme sahip olduğuna vurgu yapmak,
- Yatay bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Womack, 1990).

Yalın organizasyon ile güçlendirme yaklaşımı arasındaki bağlantı açıktır. Özellikle atıkların azaltılması ve kalite kontrollerinin yapılması aşamasında güçlendirme öne çıkmaktadır. Yalın organizasyonda bireyler ve takımlar, değişik yaklaşımlardan birinden diğerine geçiş konusunda güçlendirilmektedirler. Bu organizasyonlarda sadece takımlar değil, bireyler de güçlendirildikleri için sürece dair bir problem tespit ettiklerinde, üretim hattını durdurmaya karar verebilmektedirler. Eğer bir istatistiki kontrol çizelgesi, sürecin aniden kontrol dışına çıktığını gösterirse, bir çalışan hem üretim hattını durdurmak hem de ortaya çıkan problemi çözmek için, takımın dikkatini probleme odaklamak konusunda yetki ve sorumluluğa sahiptir. Bu tür bir güçlendirme “problemi görmezden gelme” yaklaşımının yerine, “problemi belirleyip çözme” yaklaşımının benimsenmesini sağlamaktadır (Bowen, ve Youngdahl, 1998).

### **c-) Öğrenen Organizasyon**

1990' lara damgasını vuran yönetim yaklaşımlarının başında, özellikle Senge (1990) tarafından geliştirilen Öğrenen Organizasyon yaklaşımı

gelmektedir. Ülkemizde daha çok popüler dergilere konu olan bu yaklaşım, akademik alanda henüz hakkettiği derecede eleştirel ve sorgulayıcı çalışmalara konu olmuş değildir. Türkiye’de bu konu henüz kavramsal çerçevede tartışılırken, dünyada ise daha çok bu yaklaşımın organizasyonlara nasıl uyarlanabileceği sorusuna cevap aranmaktadır (Waldersee, 1997<sup>8</sup>). Zira uygulamada bu tür örneklerle rastlamak henüz mümkün değildir. Bu yüzden son zamanlarda yapılan çalışmalar daha çok, organizasyonların ne öğrenmeleri gerektiği ile bu öğrenilen şeyleri, nasıl uygulamaya dökebilecekleri sorularına cevap aramaktadır (Dunphy ve diğ,1997).

Öğrenen Organizasyon olan bitenin farkında, işlerine bağlı, potansiyellerinin tamamını kullanabilmenin yollarını arayan, takım arkadaşlarıyla anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan bireylerden oluşan, kendi geleceğini kendisi oluşturmak isteyen organizasyondur (Senge, 1990). Hemen her organizasyon bilgi yaratma, elde etme ve aktarma fonksiyonlarını yerine getirir. Ancak Öğrenen Organizasyon bununla yetinmeyip, kendisini bu bilgileri ve görüşleri uygulayabilecek şekilde düzenler. Bilgi yaratmak ve elde etmek önemlidir, ancak yeterli değildir. Elde edilen bu bilgilerin organizasyon tarafından düzenlenmesi, hazmedilmesi ve değerlendirilmesi de gerekir. Öğrenme, ancak bu şekilde sistemli hale gelir. Sistemin bir ayağını da organizasyonun öğrenme fonksiyonunu, dış çevresiyle bir bütün olarak icra etmesi oluşturur. Toplam Kalite Yönetiminde müşterilerin ‘iç ve dış müşteri’ ayırımında olduğu gibi, Öğrenen Organizasyon da öğrenmeyi iç ve dış çevresinin sistemli bir fonksiyonu olarak görür. Buna dayalı olarak da, hem kendi içindeki hem de kendi dışındaki insanların arzu ve beklentilerine cevap vermek üzere kendisini geliştirir, uyumlaştırma ve dönüşüme hazır tutar (Coşkun,2000).

Aslında değişim ve öğrenme ihtiyacı kişinin, grubun veya organizasyonun beklenti veya umutlarına uygun olmayan verilerin doğurduğu tatminsizlik ve hayal kırıklığı ile başlar. Bu beklenti ve umutları engelleyen faktörler her ne olursa olsun, bunlar değişim ve öğrenme

ihtiyacının ateşleyicisidirler. Buna bağlı olarak bir organizasyonun “öğrenmeye” başlaması için (Senge, 1990):

(a) Elindeki geniş potansiyelinin büyük bir kısmının atıl tutulduğuna inanması gerekir.Yani organizasyon, sahip olduğu insan kaynaklarını kullanım tarzından hoşnutsuz olmalı ve bu durumu değiştirmeyi arzulamalıdır,

(b) Bundan sonra da üyelerini tam olarak geliştirmeli ve organizasyonun yönünü (vizyon,misyon, amaç ve hedeflerini), bu gelişmiş kapasitenin kullanıma imkan tanıyacak şekilde oluşturmalıdır. Yani, üyelerin potansiyellerindeki artış ile yapı ve yönetimi içindeki değişim, birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Senge (1990)'in deyimiyle organizasyon, kendisini insan doğasının özüne dayalı olarak yapılandırmalıdır

Ancak böylesi bir organizasyonda üyeler oluşturmak istediklerini gerçekleştirmek için, kapasitelerini sürekli olarak geliştirirler. Bu bağlamda Öğrenen Organizasyon 'un merkezinde insanileşmek ve insanın sınırsız olan kapasitesini sürekli olarak geliştirmek vardır. Zira Senge (1990)'e göre, organizasyonların öğrenme oranları, onların sürdürebilir rekabet üstünlüklerinin yegane kaynağını oluşturur.

Merkezinde insan olan ve bu insanları yegane rekabet üstünlüğü sebebi olarak gören bir organizasyon, tabii olarak bu insanlara güvenecek ve onları hakkettikleri şekilde güçlendirecektir. Organizasyon üyelerinin sürekli öğrenmeleri, kendilerini aşmaları ve öğrendiklerini organizasyona aşılayabilmeleri için güçlendirilmiş olmaları ön şarttır. Aslında öğrenen organizasyon, tanımı itibariyle güçlendirilmiş organizasyondur.

#### **d-) Toplam Kalite Yönetimi**

Temelleri Japonya' da Deming tarafından atılan, daha sonra Juran, Crosby ve Ishikawa gibi kalite üstatları tarafından geliştirilen ve Batı' da

özellikle 1980'lerden itibaren yoğun olarak tartışılan yeni yönetim tekniklerinden bir tanesi de Toplam Kalite Yönetimidir (TKY). TKY'yi geleneksel kalite kontrol yaklaşımından ayıran başlıca özellik, kalite kavramının ve bilincinin organizasyonun bütününe, bütün süreçlere yayılması sonucunda kalite probleminin önlenmesine çalışmasıdır. Bu yaklaşımın bir diğer boyutu ise 'müşteri' tanımına getirdiği yeniliktir. Müşteri odaklılığı esas alan TKY, müşterileri 'iç' ve 'dış' müşteriler olarak iki gruba ayırmaktadır. İç müşteriden kasıt, organizasyon içindeki süreçlerdir. 'Bir sonraki süreç müşterimizdir' anlayışıyla özetlenen bu yaklaşım sayesinde, organizasyon içerisindeki her birey, takım, birim ve süreç kendisinden bir sonraki aşamayı 'müşteri' olarak tanımlamakta ve onlara sunduğu hizmetin/faaliyetin adeta nihai müşteriye sunuluyormuşçasına kusursuz olmasına özen göstermektedir. Dış müşteriden kasıt ise nihai kullanıcı olmaktadır. İç ve dış müşterilerde sunulan mal ve hizmette kalite odaklı felsefe sonucunda, toplam kaliteye ulaşılmaktadır.

TKY' nin prensipleri her ne kadar Japonya' da 1950'ler ve 1960'larda atılmış olsa da Batı' da TKY' ye ilginin doruğa ulaştığı yıllar 1980'ler oldu. Bu dönem, aynı zamanda güçlendirme kavramının da en çok tartışılmaya başlandığı dönemdir (Wilkinson ve diğ., 1992). TKY' nin uyguladığı bir organizasyonda sürekli iyileştirmeyi hedefleyen, katılımcı, süreci benimseyen, aşağıdan-yukarıya doğru problemlerin belirlenmesine ve çözüm önerilerinin getirilmesine katkıda bulunan bir yapı söz konusudur. Böylesi bir yapının etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için, çalışanların güçlendirilmiş olması gerekir. Bunun sonucu olarak TKY, daha önce organizasyonun üst kademe üyelerinin elinde olan fonksiyonların, alt kademelere iletilmesi ile çalışanların güçlendirilmesine katkıda bulunur. Bu sayede, katılımcılığın kurumsallaşması ve kalıcı olması sağlanır (Hill,1991,s.541). Ancak böylesi güçlendirilmiş bir organizasyonda, özellikle kaliteyi iyileştirmeye ve kontrole dair yönetici rollerinin çalışanlar tarafından üstlenilmesi mümkün olur.

Güçlendirilmiş çalışanlar sayesinde üst yönetim, iş süreçlerine dair bilgilerini daha yüksek seviyelerde kaliteye ulaşmak, kalite çabalarını sürekli kılmak, hızlandırmak ve iyileştirmek için görevler oluşturup, bunları yönetmek

için kullanabilir. Ancak işi yapanların faaliyet alanı, yaptıkları işi iyileştirecek konuların tespitiyle sınırlı olursa, TKY amacına ulaşmayabilir. Sadece güçlendirilmiş çalışanlar ve takımlar sayesinde iyileştirmeye ilişkin problemleri tespit eden çalışanlar, aynı zamanda bunlara ilişkin çözümleri de uygulamaya sokabilirler. Yani, hem yetkinin hem de sorumluluğun organizasyona yayılması güçlendirme sayesinde, TKY amacına ulaşabilir. Böylesi bir yapıda orta kademe yöneticiler, uygulamayı kolaylaştırıcı bir rol üstlenirler. Katılımı ve takım çalışmasını teşvik ederler, sorumluluğun ve yetkinin yayılımını sağlarlar. Çalışanlara 'dikkate alındıkları' hissini verirler. Bu sayede kendileriyle gurur duyan kişilerden oluşan, iş tatmininin yüksek olduğu ve işlerin daha iyi yapıldığı bir organizasyon ortaya çıkar (Hill ve Wilkinson, 1995, s. 14-16).

#### **2.4.2. Örgütlerde Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler ve Engeller**

Güçlendirmenin her organizasyon için uygun bir yaklaşım olduğu konusunda bir görüş birliği yoktur. Aslında Durumsallık Yaklaşımı'nın bir uzantısı olarak işletmeciler açısından her derde deva niteliğinde çözümlerin olmadığı açıktır. Bu bağlamda güçlendirmeye değişik eleştiriler getiren görüşler olması da doğaldır. Aşağıda bunlardan bazıları özetlenecektir.

Güçlendirme kavramına yönelik eleştiriler çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Güçlendirme kavramının literatürdeki anlamsızlığından bahseden Koch ve Godden (1997) çalışanı güçlendirmenin işlemeyeceğini, boşuna bir gayret olacağını iddia ederler. Yazarlara göre güçlendirme, güçlü liderlikle uyumlu bir yaklaşım değildir. Bu sebepten dolayı organizasyonun kontrolü için etkisiz bir tarzdır. Bu araştırmacılar, inceledikleri Benofben and Jerry's şirketinin güçlendirme denemesini "yorucu" olarak nitelediler ve güçlendirmenin çekici ve bazen de başarılı bir yaklaşım olabileceğini, ancak sadece küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanabileceğini belirttiler. Zira ancak böylesi işletmelerde güçlendirmenin temel şartlarından olan etkin bir iletişimin sağlanması ve organizasyonun bir bütün olarak, adeta bir takım gibi



harekete geçirilmesi mümkün olur (Koch ve Godden, 1997). Ancak bu iddianın aksine, kendilerini güçlendirilmiş olarak ifade eden şirketlerin çoğu binlerce çalışanı ile büyük organizasyonlardır ve bu işi, gayet iyi bir şekilde uyguladıkları görülmektedir. Bunların içinde Southwert Airlines, Polaroid, Boeing, Visa ve United Airlines, gibi dev şirketler bulunmaktadır.

Konuyla ilgili olarak Rothstan (1995), satışların düştüğü bir şirket müdürünün bu probleme bir çözüm olarak bir takımı güçlendirdiği bir olay çalışması yapmıştır. Takımın talepleri yönetim grubunun talepleriyle farklı olunca, çabalar işe yaramaz olarak eleştirilmiştir. Makalede kendilerine danışılan beş uzmanın bu konudaki görüşlerine yer verilmektedir. Uzmanlara göre başarısızlığın sebebi, güçlendirme çabalarının işe yaramaz olması değil, yönetimin bu çabaları iyi yürütememesi ve yürürlüğe koyamamasıdır. Şirketin üst yönetimi takımı desteklenmemiş, takımdakilerin farklılıklarını giderici ve iletişimi kolaylaştırıcı bir diyaloga girmemiştir. Çalışanlara yeterli otorite sağlanmamış ve aralarındaki sınırlar ortadan kaldırılmamıştır. Organizasyondaki bütün çalışanlar güçlendirmenin ne olduğu hakkında tam bilgilendirilmeden, onlardan çok kısa sürede, çok fazla şey beklenmiştir.

Benzeri bir çerçevede yapılan bir çalışmada Foster ve Fishmen (1995)'da uygun bir organizasyon kültürü olmaksızın güçlendirme çabalarının başarısızlığa mahkum olduğu sonucuna varmışlardır. Onlara göre yönetim, çalışanın işi üzerindeki kontrolünün artması, kaynaklara daha fazla ulaşması ve işlerine ilişkin daha fazla tercih hakkına sahip olması konusunda istekli olmalıdır. Organizasyonun iklimi, risk alma toleransı tanıdığı kadar, güvene de dayalı olmalıdır. Yazarlara göre çalışanı güçlendirme her organizasyon için geçerli değildir. Güçlendirme sadece dahili ve harici ihtiyaçların uyumlu olduğu ve kişilerle sistemin değişikliğe istekli olduğu durumlarda uygulanmalıdır.

Güçlendirme başarılıysa sendikaların lüzumsuz hale gelecektir, zira sendikaların yönetim ve çalışanlar arasında oynadıkları arabuluculuk rolü ortadan kalkacaktır. Ayrıca çalışanlar kararlara katılmada çok iyi durumdadırlar, ancak yönetimin demokratik olduğunu iddia ettiği programlarla



işçilerin haklarını ve toplu pazarlık yetkilerini çürütmesine karşıdır. Çalışanları güçlendirmenin bazı örnekleri, sömürünün yeni bir formundan başka bir şey değildir ( Bobson 1995).

Bu sistem, kişileri ve sistemleri zorlayarak, işçileri hedefleri aşarak daha çok iş yapmaya iter. Adler (1995) güçlendirmeyi sadece bir nokta çalışması olarak görür. Araştırma yaptığı bir şirkette, işçilerin üretim hattını durdurma, kalite, çapraz eğitim gibi konularda yetkiye sahip olduklarını gözlemlemiştir. Bobson (1995) benzeri bir olaya, bir araba fabrikasında şahit olmuştur. Ödeme günü çeklerin ödenmesi gibi sorumluluklar, çalışanlara devredilmiştir. Bu devir gerçek olmaktan çok semboliktir. İlginç olan Adler ve Babson'ın incelediği şirketlerin sahiplerinin Japon olup, Amerika'da faaliyette bulunuyor olmalarıdır. Bu, belki de Japon güçlendirme tarzının, Amerika tarzından farklı olduğunun bir göstergesi olabilir.

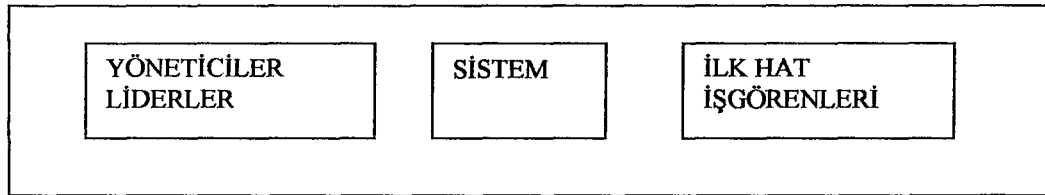
Güçlendirme programları uygulamaya konulduğu zaman gerek iş gören, gerekse de yöneticiler tarafından çeşitli engeller çıkarılmıştır. Genel olarak bu tür engelleri aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz (Lawrence, 1995).

**Üst Yöneticilerin Karşı Durması:** Bazı üst yöneticiler, değişim için yeteri kadar zaman ve kaynak ayırmamaktadırlar. Hatta bazıları takımların oluşturulması ile kendilerini güçsüz zanneder ve sürece direnirler. Özgüveni olmayan yöneticiler de başkalarını güçlendirmede başarısız olurlar. Bir diğer tip yöneticiler vardır ki, bunlar kendilerini örgüt için vazgeçilmez görürler. Northwood Üniversitesi'nce yapılan araştırmaya göre, başlangıçta örgüt moralinde ve verimliliğinde düşüş olabilir. Yöneticilerin çoğunluğu karar verme, problem çözme ve diğer yönetim çabalarını alt düzeydeki insanlarla paylaşmada isteksiz olabilirler (Lawrence, 1995).

Bunlara ek olarak yöneticilerde süreç boyunca rastlanan çeşitli bilgi tabanlı, kontrolü kaybetme, değişim ve başarısızlık gibi korkular, onları güçlendirmekten alıkoymaktadır (Johnson, Richard S., 1993).

**Sistem Engelleri:** Mali ödüllerin eksikliği veya artan bilgi ve tecrübeye uygun ödüllerin olmaması, eğitim, becerilerin yeteri kadar verilmemesi vs. sistemden kaynaklanan engelleri oluşturmaktadır (Howard, Ann, 1994).

**İlk hat iş görenlerin mukavemeti:** İlk hat iş görenlerin motivasyonu düşük olabilir, yanlış inanışlara sahip olabilirler. Bu durumlarda bazı iş görenler sorumluluk almayı arzu etmeyebilirler (Howard, Ann, 1994).



Şekil.2.3. Güçlendirme Engelleri (Howard, Ann, 1994).

Sonuç olarak, güçlendirmeye yönelik eleştiriler, daha ziyade gönülsüzce ve inançsızca güçlendirme programlarını başlatan ve çalışanlarına çok sınırlı derecede karar vermeye ve denetime katılma izni veren iş verenlere yöneliktir. Yoksa güçlendirmenin alt yapısını iyi oluşturan, buna inanan, bunun için bir vizyon oluşturan, çalışanları güçlendirme konusunda bilgilendiren ve onları programa hazır hale getiren organizasyonlarda güçlendirmenin başarılı olduğuna dair örnekler çoktur.

### 3. ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTE BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞ STRESİ

#### 3.1. Çalışanlarda Örgüte Bağlılık

Son on yıldır, örgütsel davranış alanıyla ilgilenen araştırmacılar çalışmalarını örgütsel bağlılık konusunda yoğunlaştırmışlar ve örgüte bağlı iyi bir çalışan olmanın gerekleri üzerinde durmuşlardır. Genel anlamda iyi bir vatandaş; komşularına yardım eden, oy veren toplumsal faaliyetlere katılan kişidir. Başka bir deyişle, zorunlu olmadığı halde toplumun yararına olan davranışlara katılan kişidir. Örgütsel vatandaşlarda, örgütün etkin faaliyetlerine katkıda bulunan çalışanlardır. Böyle davranışlar bireye bağlıdır. Çünkü birey ne bu davranışları yaptığı için ödüllendirilir, nede yapmadığı nedeniyle cezalandırılır. Bu bireyler; atamalarda, terfilerde ve diğer personel faaliyetlerinde daha iyi muamele görebilir, fakat herhangi bir örgütsel vatandaşlık davranışı ve biçimsel inisiyatif arasında bir bağ yoktur (Sloat, 1999).

Örgütsel, davranışı iki biçimde görülebilir. Bireysel yaklaşımda; ağır bir aygıtı kaldırmak veya yeni işe alınan bir personele işleri öğretmek gibi davranışlar söz konusudur. Başka bir deyişle, başkalarına yardım etmek amacını gütmektir. Grup yaklaşımında ise, örgüt bir bütün olarak görülür ve belirli bireylerin fayda görmesi değil, performans iyileştirme yollarını geliştirme, çalışma grubunun güvenlik tedbirlerini temin etme, grubu temsil etme gibi tüm örgütün fonksiyonu olan davranışlar söz konusudur. Her iki tip davranış da örgütsel faaliyeti güçlendirir (Podsakoff & Mackenzire, 1997). Ve biçimsel iş tanımlarının yapılmasına yardımcı olur. Bu oldukça önemli bir konudur çünkü biçimsel olmayan etkileşimler ve oluşumlar bazen bir işletmenin, performansta sürekli mükemmelliği başarıp başaramayacağını belirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllü bir davranış olduğundan bunu emretmek yanlış bir stratejidir. İyi vatandaşlık önemlidir çünkü insanlar bunu isteyerek gösterir. Davranışa katılımın değeri, davranışı zorlama düzeyi arttıkça düşer. Vatandaşlık davranışını cesaretlendiren temel husus, örgüt kültürüdür (Organ & Ryan, 1995).

Çalışanlar işle ilgili sorumluluklarını;

- İşlerinde tatmin oluyorsa,
- Üstlerinin destekleyici ve duyarlı olduklarını algılıyorsa,
- Adil davranıldıklarına inanılıyorsa,

yerine getirme eğilimindedir (Sloat, 1999).

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık kavramları çoğunlukla özdeşleştirilmektedir. Örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütün amaçlarına ve değerlerine kabul etmeye olan inanç ve örgütün yararı için çaba göstermeye olan isteklilik derecesi olarak düşünülmektedir (Sanjeev, 1993). İki konu arasındaki bazı kavramsal farklılıklara rağmen, temelde aynı düşünceden hareket ettikleri düşünülür. O da, bireyin örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendini örgütle özdeşleştirmesidir.

Örgütsel faktörler ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, genellikle örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı alışveriş olarak kavramsallaştırılır. Çalışan hem finansal hem de sosyal olarak beklediği faydalar için çaba sarf eder. Çalışanlar harcadıkları çaba ve edindikleri fayda arasında denge sağlamak isterler. Eğer faydalar, beklenenden daha düşükse, çabalarını azaltma eylemine girerler. Bunun en uç noktası örgütten ayrılımadır (Sloat, 1999).

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık alanındaki düşüncelerden hareketle gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bu aşamada bazı demografik unsurlar yanında, işe katılım, işe bağlılık gibi faktörlerde ele alınmıştır.

Bilişim sektöründen beş firmada 86 birey üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiş, işe katılım ve işe bağlılık faktörlerinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkileri araştırılmıştır. Yapılan varyans analizleri sonucunda da firmalar arası bazı çarpıcı farklılıklara da rastlanmıştır.

### 3.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Yapılan ilk çalışmalarda örgütsel bağlılık bireyin

- Örgütün hedeflerini ve değerlerine inancı,
  - Örgütün amaçlarını başara bilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği,
  - Örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu,
- olarak tanımlanmaktadır (Hunt & Morgan, 1994).

Örgüte bağlı çalışan, zor zamanlarda da örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyan ve hedeflerini paylaşan çalışan olarak tanımlanır. Örgütsel açıdan bakıldığında örgüte bağlı iş gücüne sahip olma oldukça avantajlı görülür. Ancak Rendall, körü körüne bağımlılığın çalışanları statükoyu kabul etmeye götüreceğine ve bu nedenle örgütün de değişime uyum dağlama ve yenilik yapma yeteneğini kaybedeceğini öne sürmüştür (Meyer & Allen, s.8).

Örgütsel bağlılık konusundaki farklı bakış açıları, bağlılığın yapısına ve bağlılık duyulan varlığa odaklanmaktadır. *Davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık* olarak yapılan geleneksel ayırım, yalnızca bağlılığın ölçümünde değil, çalışmaların gelişmesinde ve ortaya çıkan sonuçlarda ele alınan yaklaşımlar açısından da önemlidir.

Tutumsal bağlılık insanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bireyin kendi değer ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleriyle ne derece tutarlı olduğu kapsamında düşünülebilir. Diğer yanda

davranışsal bağlılık ise, bireylerin belirli bir örgüte saplanıp kalmaları ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgilidir. Davranışsal yaklaşımda çalışanların örgütün kendisinden çok yaptıkları belirli bir faaliyete bağlılığı söz konusudur (Meyer & Allen, s.9).

Bağlılık hakkındaki teorik çalışmaların çoğu çalışanın örgüte olan bağlılığına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım iki farklı düşüncüyü ortaya çıkarmıştır. İlk görüş Morrow tarafından öne sürülmüştür (Morrow, 1983). Örgütsel bağlılığın işe katılım, iş ahlakı ve kariyer bağımlılığı gibi bağlılık kavramlarından ayrılması gerektiğini, bağlılık kavramının işgücü devri, performans gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılabilmesi için ilişkili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınması gerektiğini öne sürmüştür (Meyer & Allen, s.5).

Bu kavramsallaştırmaya karşın ikinci görüş Reichers (1985) tarafından öne sürülmüştür. Reichers bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak görünmesine, farklı pek çok unsurun bir araya geldiğini, böylece de örgütsel bağlılığın oluşturan farklı gruplara olan bağlılığın bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmüştür (Reichers, 1985, s.469). Reichers, örgütsel bağlılık literatüründe örgütün tek boyutlu bir kavram olarak görüldüğünü fakat aslında hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler gibi her biri farklı amaçlara sahip olan pek çok farklı çevre unsuruna sahip olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle de örgütsel bağlılığın farklı kavramlara olan bağlılıkların bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmektedir (Meyer & Allen), s.6).

Bu düşüncelerle birlikte örgütsel bağlılık pek çok farklı biçimde ölçülmüş ve kavramsallaştırılmıştır. Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılık için on farklı tanım yapmış, Morrow (1983) da literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili 25 farklı kavram belirlemiştir. Staw (1977), bağlılığı motivasyon, iş tatmini ve işe katılım gibi diğer önemli konulardan ayırmanın zorluğuna değinmiştir. Uzmanlar kavramsal kargaşanın varlığını, bağlılığı gerçek içeriğinden çok beklenen sonuçlarla ilgilenmesi çerçevesinde değerlendirmektedir (Liou, 1994).

Örgütsel bağlılık nasıl tanımlanırsa tanımlansın, çalışmalarına örgütsel bağlılığı dahil eden araştırmacılar, bireyin örgütüne duyduğu duygusal tutkunluğu incelemekle ilgilenmektedir. Örgütsel bağlılık hakkındaki en uygun tanımlamanın ne olduğu konusundaki düşünceler, bu kavramın nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda da fikir ayrılıkları doğurmuştur (Brown, 1996). Var olan ölçeklerin karşılaştırmalarını içeren araştırmaların eksikliğinden dolayı örgütsel bağlılık konusunda geliştirilen ölçekler konusunda temel sonuçlara varılamamaktadır (Kacmar & Carlson & Brymer, 1999) Mowday, Porter, Steers ve Boulian (1979) tarafından geliştirilen ve 15 sorudan oluşan ölçek örgütsel bağlılığı ölçmede en yaygın olarak kullanılandır (White, Parks, Gallagher, 1995). Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçek ise örgütsel bağlılığı üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi hedeflemektedir (Jaros, 1995).

### **3.1.2. Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler**

Örgütsel bağlılığı analiz etmede ilginin çoğu örgütsel bağlılık ve/veya iş tatminiyle sonuçlanan hipotezler üzerine odaklanmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın; verimlilik, işe devam, işgücü devri, emeklilik, işe katılım, sendikaya sempati ve işten psikolojik olarak çekilme gibi konular ile ilişkisi de araştırılan diğer konular arasındadır (Coher et al, 1985).

Örgütsel bağlılık, bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf eder ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlayabilir. Daha önce yapılan pek çok çalışma, örgütsel bağlılığın işgücü devriyle, iş tatmininden daha fazla ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Camp, 1992).

Çalışanların işgücü devri hem endüstriyel hem de örgütsel psikolojide oldukça dikkat çeken bir konudur (Campion, 1991). İyi eğitim almış, etkin çalışanları elde tutmak için yapılan yönetsel hataların maliyetini düşünerek

insanların neden işlerinden ayrıldığını anlamaya çalışan araştırmaların bulguları oldukça ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır (Cascio, 1991).

Son yıllarda yapılan araştırmalar da iş gücü devrinin belirleyicileri olarak işe katılım (Kanungo, 1979) ve örgütsel bağlılık (Mowday, Steers & Porter, 1979) gibi farklı tutumlara odaklanılarak yararlı kavramsal ilaveler yapılmıştır (Sjoberg&Sverke, 2000). Bu çalışmaların temel dayanak noktası, işe veya örgüte ait olma duygusunun çalışanları işten ayrılmaya daha az eğilimli hale getirip getiremeyeceğidir. İşten ayrılma eğiliminin işe katılım ve örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkili olduğuna dair deneysel kanıt bulunmasına rağmen bu faktörlerin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik çalışmaların devamını sağlamak önemlidir (Brown S.P., 1996).

Değinildiği gibi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri konu alan geçmiş çalışmaların sonuçları bu iki kavram arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin Blau ve Boal (1989), örgütsel bağlılık anketinin dokuz sorusu ve işten ayrılma niyetini ölçmek üzere Mobley'den (1977) uyarladıkları üç soruyu kullanarak yaptıkları araştırmada, bu değişkenler arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bildirmişlerdir. Vadenberg (1994) ve arkadaşları da; Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık anketinden aldıkları dokuz soru ve ayrılma niyetini ölçen bir soruyu benzer bir ilişki bulmuşlardır. Balfour ve Wechler (1996) da işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki elde etmiştir (Kacmar&Brymer, 1999).

Blau ve Boal (1989), Kanungo'nun altı soruluk işe katılım ölçeği ile Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık anketinden aldıkları dokuz soruyu kullanarak, işe katılım ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır Cook ve Wall (1980) de araştırmacılar örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki tam kavramda bir görüş birliğine varamamışlardır; fakat örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılması konusunda direkt olmasa da endirekt bir etkiye sahip olduğu muhakkaktır.

Örgütsel davranış alanında son onbeş yıl öncesine kadar üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış ancak üzerinde durulan başlıca konu iş tatmini-performans ilişkisi olmuştur. Her ne kadar iki değişken bir arada düşünüldüğünde aralarında kesin olumlu yönde bir ilişki olacağı varsayılmışsa da, bu ilişkinin olumluluğunu ve etki yönünü tutarlı bir biçimde destekleyen bulgular elde edilememiştir. Buna karşılık iş tatmini ile işe devamsızlık ve iş gücü dönüşümü gibi işletme açısından olumsuz davranışlar arasında olumsuz yönde ilişki olduğunu destekleyen tutarlı bulgular vardır. O nedenle bireyin işinden tatmin olup olmaması yerine, iş yerine bağlılığı konusu önem kazanmıştır. Burada performans düzeyini etkilemede kuruma bağlılığın daha belirleyici rolü olduğu varsayılmaktadır.

İşe bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgili iken bireyin kurum çıkarlarını kendi çıkarlarına üstün görmesi ile ilgilidir. Yüksek düzeyde kuruma bağlılık kurumun amaç ve değerlerini benimseme, kurum için büyük çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteği gibi özelliklere yol açar.

“Mesleğe duygusal bağlılık”, mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade eder.” Kuruma duygusal bağlılık ise, o kurumla özdeşleşme, o kuruma ait olduğunu hissetmeyi içerir. “Mesleğe devam etme isteği” o konuya vazgeçemeyecek kadar yatırım yapmış olmak ve vazgeçmenin yüksek maliyeti ile ilgilidir. “Kurumda kalmaya devam etme isteği” de, aynı şekilde o kuruma vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyeti veya başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanabilir. “Mesleğe devam etmenin bir zorunluluk olduğu hissi” bu konuda bir sorumluluk hissetme ile ilgilidir. “Kurumda kalma sorumluluğu” da aynı şekilde bir sorumluluk hissi ile ifade edilebilir.



### 3.2. İş Tatmini

İş tatmini çeşitli araştırmacılar tarafından farklı yönlerden ele alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. İş tatmini kişinin mesleki değerlerini karşılayan/dolduran bir etken olarak mesleki takdirden kaynaklanan pozitif duygusal durum (Moorhead and Griffin, 1996, s.126) olarak tanımlanırken diğer taraftan bireyin ihtiyaçlarının ve değerlerinin iş ve çevresi tarafından karşılanması olarak da verilmektedir. Diğer bir tanım bir işi başarma sonucu oluşan hoş duygudur(Locke&Henne,1986, s.21). Genel tanım olarak ise bireyin işe karşı genel tutumu olarak verilmektedir(Lloyd L.Byars,1997, s.316). İşe karşı pozitif tutum iş tatminine eş değerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir. Buradan hareketle bireyin iş yerinde yüksek iş tatmini hissetmesi bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Çalışanlar bir organizasyona katıldıklarında beraberlerinde isteklerini, ihtiyaçlarını, arzularını ve geçmiş tecrübelerinin karışımını iş beklentilerinin bir formu olarak beraberinde getirirler. İş tatmini, bir bireyin ortaya çıkan beklentileri ile işin sağlayacağı ödüllerin örtüşme derecesidir (Mahoney, 1979, s.229).

Günümüzde çalışanların işinden tatmin sağlaması, artık işletmelerin ürün üretmek gibi temel amaçlarından biri sayılmaktadır. İş tatmini, çalışanın işini yada iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı olumlu duygusal durumudur. Başka bir deyişle, iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır. İş tatmini ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır.

- 1-) Motivasyon: Bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatır.
- 2-) İşin çalışana çekici gelmesi: Çalışanın işe duyduğu ilgiye bağlıdır.
- 3-) Çalışanın işiyle özdeşleşmesi: Çalışanın kopamayacak kadar işine bağlı olmasını anlatır.
- 4-) Moral: Tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın işletme içindeki tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır.



Her mesleki seviyede çalışanlar iş yaşamlarının sonunda örgütsel çevre, örgütün kendisi ve yaptıkları işle ilgili olarak bir dizi deneyim kazanırlar. Bu tür duygu ve bilgilerin sonucu olarak ta iş ve örgüt hakkında tavır belirlerler. İş tatmini bu tavrın genel yapısı olup üç önemli boyutu ile ele alınmaktadır.

- İş tatmini, iş ortamına karşı olumlu bir tepkidir.
- İş tatmini, beklentilerin ne kadar karşılandığı veya üzerine çıkıldığı ile ilgilidir.
- İş tatmini, bazı tutum ilişkilerinin bir sonucudur.

İş tatmini ile yapılan çalışmalar da çalışanların görevlerinin belirginliği, işe katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi bir çok faktörün iş tatminine etki ettiğini göstermektedir. Aynı zamanda iş tatminini belirleyen faktörler olarak beraber çalışılan gruba karşı tutum, genel çalışma koşulları, firmaya karşı tutum, parasal faydalar, üstlerin denetlemesine karşı tutum da gösterilebilir. Aslında örgüt atmosferi olarak niteleyebileceğimiz örgütsel iş yapma ve yaptırma kültürü ile bu kültür içine çalışan bireyin beraberinde getirdiği bireysel yanlar tatminin niteliğini de belirler. ([www.ist.edu.tr/isletme/dergi/kasim99](http://www.ist.edu.tr/isletme/dergi/kasim99)).

İş tatminini çalışanın işe karşı genel tutumu olarak ele aldığımızda bu tutumun oluşmasında bir takım faktörler etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu faktörler;

- İşin kendisi
- Ücret
- Yükselme olanağı (terfi)
- Yönetim tarzı
- İş arkadaşları

Şeklinde dir. Bu faktörlere ilave olarak çalışma şartları da iş tatmini üzerinde etkili olan bir faktördür.(Ceylan,1998,s.79). Diğer bir ifade ile iş

tatmin, in beş ana bileşeni ve bunlar (Lloyd L. Byars, and Leslie W. Rye, 1997, s.318)

- İş arkadaşlarına karşı tutum
- Genel iş şartları
- İşletmeye karşı tutum
- Parasal yararlılıklar
- Yönetime karşı tutumdur.

Diğer bileşenler ise çalışanın işin kendisi ve genel yaşamı hakkındaki ifadesini içerir. Çalışanın tatmin seviyesine bir çok faktörler etki ederler. Bu faktörler yönetim tarzı ve kalitesi, iş dizaynı, tazminatlar, iş şartları, sosyal ilişkiler ile dahili ve harici fırsatlardır. (Robins, 1993, s.47)

### 3.2.1. İş Tatminini Oluşturan Faktörler

İş tatmininin temelinde kişilerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri yattığına göre bu oluşuma etki eden faktörler de bu açılarından ele alınarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuşlardır. Bu sınıflandırmadan iç ve dış faktör şeklinde yapılan sınıflandırma en bilinen ve kabul görmüş sınıflandırma olup iş tatmini literatüründe de uzunca bir süreden beri kullanılmaktadır. Aynı zamanda iç ve dış faktörlerin tanımlanmasında ve sınıflandırılmasında da araştırmacılar arasında farklılıklar bulunmaktadır. İç faktörler iş performansı üzerinde direkt olarak etkilidir. Dış faktörler ise işin çevresi ile olan ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Herzberg bu durumu yaptığı araştırma ile motive ediciler ve hijyen faktörleri temeline oturtmuştur (Canman, 1995, s.30). Herzberg'e göre bir iş yerinde hijyen şartlarının sağlanması örgüt için yaşamsal nitelik arz etmektedir. Ancak hijyenik koşullar sağlandıktan sonrada motivasyon sağlanamamaktadır. Motivasyon için rol oynayan etmenler ise çalışanın, işi tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi, işyerinde tanınan bir kimse durumuna gelmesi, işi sevmesi ve yapmaktan zevk alması, işin çalışana belirli bir yetki ve sorumluluk kazandırması, işin terfi etme ve sosyal statü kazandırma aracı olması ve çalışanı mesleki bakımdan geliştirmesi ve aynı zamanda olgunlaştırması

şeklinde açıklanabilir. Kişinin işini ve iş deneyimini değerlendirmesi sonucu oluşan zevk veren veya pozitif duygusal durum olarak adlandırılan iş tatmini belirleyici faktörler olarak beraber çalışılan gruba karşı tutum, genel çalışma koşulları, firmaya karşı tutum, parasal faydalar, üstlerin denetlemesine karşı tutum gösterilebilir. Aslında örgüt atmosferi olarak niteleyebileceğimiz örgütsel iş yapma ve yaptırma kültürü, bu kültür içine çalışan bireyin getirdiği bireysel yanlar tatminin niteliğini de belirler. İş tatminine etki eden ve iç ve dış şeklinde sınıflandırılan faktörler;

#### Dış faktörler

- Ücret veya maaş artışı
- Teknik veya yetenekli yönetim
- Yönetimin insan ilişkisi kalitesi
- İşletme politikası ve yönetimi
- İş şartları veya fiziksel çevre
- İş güvenliği
- İç faktörler
- Önemli bir görevi başarma ve tamamlama
- Tanınma veya övülme
- Sorumluluk (Birinin veya bir şeyin)
- Terfinin ötesinde statü değişikliği
- İşin kendisi

Şeklinde de tasnif edilebilir. Bu faktörlerin bir kısmı üzerinde kişi direkt olarak etkin olurken, diğer bir kısmında ise iş ve çevresi etkin olmaktadır. İş tatminin sebep ve sonuçlarını Tablo.3.1'de görmek mümkündür.

Tablo.3.1.İş tatmininin Neden ve Sonuçları

| İş Tatminin Sebepleri     | İş Tatminsizliğinin Sonuçları |
|---------------------------|-------------------------------|
| Ücret ve yardımlar        | Devamsızlık                   |
| İş arkadaşları            | Geç kalma                     |
| Nezaretçiler              | İşten ayrılma                 |
| Terfi ve ilerleme fırsatı | Erken emeklilik               |
| İş seviyesi               | Sendikal faaliyetler          |
| Otonomi                   | Fiziksel rahatsızlıklar       |
| Meydan okuyucu iş         | Ruhsal rahatsızlıklar         |
| İş şartları               | Şikayetler                    |
| İş güvenliği              | Sabotaj                       |
| Tanınma duygusu           | Başlangıçtaki beklentiler     |

İş ve işin içeriğine ilişkin olan: başarı, tanınma, işin kendi özellikleri, sorumluluk, terfi, terfi imkanları gibi faktörler kabul edilebilir sınırlar altına düştüklerinde tatminsizliğe neden olabilir yada iş tatmini duyulmasına engel olurlar. Fizyolojik faktörler, ücret, iş koşulları, emeklilik vb. Faktörler iş görenin kabul edebileceği düzeyin altına indiğinde iş gören tatmin olma duygusunu yitirir. Kabul edilebilir sınıra veya onun üstüne çıktıklarında ise tatminsizlik duygusu ortadan kalkar. Ancak tatminsizlik duygusunun ortadan kalkması tatmin duygusu yaratmaz.

Kişinin işi hakkındaki bilgisi ve işin sonucuna ilişkin yaklaşımları, iş ortamının şartları, onun yaptığı işe karşı bir dizi tutum oluşturmaya neden olur. İş tatmini bu tutumların özel bir boyutudur. İş tatmininin olması başka bir ifade ile işe karşı tutumunun olumlu olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuçlar vardır. İş tatmini modern yönetim anlayışının önemli faktörlerindendir. Güncel yönetim düşünce ve uygulamasına göre bir işletmenin başarısı sadece karlılığı, Pazar payı gibi değişkenlerin yanı sıra insan boyutu ile de ölçülmelidir. İş tatmininin çalışan ve işletme açısından bazı önemli sonuçların olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan iş tatminsizliği, iş şartlarının eşit ortaya çıkmamasının bir sonucu olabilir (Robins, 1993).

### 3.2.2. Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki Etkileşim

Güçlendirme, motivasyonel bir olgudur (Conger, and Kanungo, 1988). Bu motivasyonu yaratan bir takım değişkenler söz konusudur. Güçlendirme bir varlık durumu ya da sonuçlar sisilesi değil, dışarıdan bireyi etkileyen çok safhalı süreçlerdir. (Zimmerman, 1990)

Organizasyonlardaki kültürel farklılıklarla ilgili çalışmaları bulunan Hofstede (1980), kültürel farklılıkların bazı boyutları olduğunu savunmuş bu boyutları: "güç mesafesi, bireysellik, erkeksilik ve belirsizlikten kaçınma" şeklinde özetlemiştir. Bu boyutlar arasında en önemli olanı güç mesafesidir. Örgüte bağlılıkla güç mesafesi arasında önemli ve negatif bir ilişki vardır. Güç mesafesinin fazla olduğu işletmelerde çalıştıklarını algılayan kişiler daha fazla örgüte bağlılık duymaktadırlar (Dafna&Kevin, 1999).

Örgüte bağlılık ile güç mesafesi arasındaki negatif ilişki iş tatmini ile güç mesafesi arasında görülmemektedir. Güç mesafesinin az olduğu kültürlerde çalışma şartları ve ortamı daha rahattır. Bu da iş tatminini ve iş performansını artırıcı bir unsurdur (Eylon, 1997).

### 3.3. Stresin Tanımı

Genel olarak stres, bireyin bir gereksiniminden vazgeçmesine yada bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden ve dışından gelen ve çoğu zaman bireyde gerilime, üzüntüye, çöküntüye yol açan bir güçtür (Başaran, 1983, s.73).

"Stres" Latince'de "Estrictia" , eski Fransızca'da "Estree" kelimelerinden gelir. Webster sözlüğünde kelimenin isim olarak sekiz, fiil olarak dört farklı anlamı vardır. İsim olarak birinci anlamı zorlanma, gerilme ve baskıdır. 17.yy'da felaket, bela, musibet (adversity), dert, keder, elem (affliction) gibi anlamlarda kullanılmış, 18. ve 19. yy'larda kavrama yüklenen anlam değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa

veya ruhsal yapıya yönelik kullanılmıştır. Buna bağlı olarak ta stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca kelime "bütünlüğünü koruma" ve "esas durumuna dönmek için çaba harcama" halini de ifade eder (Köknel,1992,s:8).

İçsel ve dışsal talepler bireyin uyum kaynaklarını aştığında veya ona külfet olduğu durumlarda stresin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Stres, bireylerin fizik ve sağlık koşullarını etkileyen duygusal bir gerginlik ya da huzursuzluk olarak tanımlanabilir ( Lazarus ve Folkman, 1984, s.5).

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Tehdit ve zorlanmalar karşısında canlı kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir. Bu özellik, tehlike ile karşılaşınca "savaş veya kaç" diye adlandırılan cevabın ortaya çıkmasıdır. Bir tehlike ile yüz yüze gelen canlı, başa çıkamayacağına inandığı bu tehlikeden uzaklaşmaya çalışır, başa çıkacağına inandığı tehlike ile savaşır ve böylelikle yeni duruma bir uyum sağlar. Stresi tarif etmeye çalışanlar onu, ya organizmanın verdiği cevaba dayanarak, veya stresi yaratan duruma göre anlatırlar. Zira stres, ferdin sadece emosyonel hali değildir. Aynı zamanda organizmanın çevresindeki olaylara cevap verişidir (Baltaş,1987,s:23).

Stres sağlığını bozan ve özgürce yaşamamızı engelleyen en önemli nedenlerden biridir. Stres bizi tehdit eden ve zorlayan tehlikelere karşı gösterdiğimiz, bedensel ve ruhsal bir tepkidir. Bu tepki sayesinde ya tehlike yerinden uzaklaşır, veya yeni duruma mücadele ederek uyum sağlarız ( Bolaç, 1995, s.24 ).

Stres, kişide fizyolojik ve psikolojik dengesizlik meydana getiren haldir. Bir ferdin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fizik şartlarında, ferdin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur. (Gibson, Ivancevich ve Donelly, 1979, s.63 )



Tüm bu terminolojiye rağmen gerçekte stres iki anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, insanın yada başka bir organizmanın tehlike içinde bulunduğu etkenler ve koşullara göre dengenin bozulduğu bir durumu anlatmak içindir. Bir başka deyişle, bireyin fizyolojik, biyokimyasal ve psikolojik stres tepkileri bu kapsamda düşünülür. İkinci anlamda ise stres, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etkenleri (stressors) kapsayacak genişliktedir. Burada fiziksel (travma, sıcak, soğuk vb.), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, iş sorunları vb.) içerikli tüm etmenler anlatılmak istenmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1996,s.264).

### **3.3.1. Stresin Nedenleri**

Stres olgusunda en az dört faktör rol oynar. Birinci olarak stres yaratan olayın bir çevresi vardır. Stres durumu anlatılmaya çalışılırken bu çevre faktörlerinden değişik kelimelerle söz edilir. Bu kelimeler: talep, yükleme, çıktı, baskı yapan veya çevresel baskıdır. İkinci faktör algıdır. Bir çevre içinde meydana gelen olayın algılanmasını ifade etmek için kullanılan kelimeler ise, tanıma, düşünmeye ait, algılamaya ait, kabul etme olabilir ki, bu organizmanın talebini ifade eder. Üçüncü olarak, bu talebe organizmanın bir cevabı olduğunu ayırt ediyoruz. Bu cevap, fizyolojik, psikolojik, davranış ve sosyal ilişkiler seviyesinde olur. Dördüncü faktör ise, çevre içindeki olaya organizmanın cevabının neticesi olur (Tezman, 1987, s. 3).

#### **3.3.1.1. Kişisel Stres Kaynakları**

Stres doğuran sebepler kişinin kendisinde, çevresinde ve kişi çevre etkileşiminde olabilir. Stresin bir insan üzerinde etkili olması çoğu kere uygun kişilik ve çevre faktörlerinin bir arada bulunmasıyla mümkündür. Herkes için olmazsa bile bazı insanların kolayca stres içine girebilecekleri söylenebilir. Kişinin dışındaki stres kaynaklarının bu şekilde yorumlanması bütünüyle bir idrak (algı) meselesidir. Kişi dış faktörlerin manasını kendi istediği şekilde idrak edebilir. Kişinin kendinden kaynaklanan stres sebeplerini ortaya çıkarmak zor bir iştir. Kişiliği oluşturan değişkenlerin (kalıtım, aile,kültür, grup

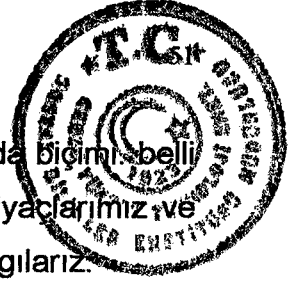


üyeliği vb.) ve diğer psikolojik faktörlerin ( öğrenme, motivasyon, tutumlar, idrak, kıymet hükümleri, inançlar vb..) etkileriyle çok farklı benlik kavramlarının gelişeceği, değişik psikolojik dengelerin ortaya çıkacağı bilinmektedir ( Baltaş ve Baltaş, 1996, s. 37-40).

Kişisel stres daha çok psikolojik nedenlere dayanmaktadır. Ölüm, ayrılık, heyecanlar, imtihanlar, iş hayatındaki başarısızlık hep psikolojik nedenlerin kaynağıdır. Ruhsal stres diyebileceğimiz bu tür strese, stresin etkisi, stresin sıklığı ve ona organizmanın uyum gücüne bağlıdır. Ayrıca organizmanın bu stresi tehdit olarak algılamasına ve alarm reaksiyonlarını başlatmasına bağlıdır. İnsanlar stresi beyninin şuurlu alanı yani beyin kabuğu ile algılamaktadır. Buradan başlatılan bir dizi reaksiyonlarla iç organizmanın normal çalışmasını bozabilir. İşte bu mekanizma stresin insan vücuduna zararlı etkisinin esas özelliğidir ( Lazarus, 1966, s.245).

Stres verici durumlar kadar, onlarla karşılaşan bireyin kişiliğinin de ele alınması ve değerlendirilmesi önemlidir. Stres ve stresin insana etkisi söz konusu olunca olayın iki yönünü de dikkatle analiz etmek gerekir. Kişiler duygusal yaşantılarındaki duruşlarıyla (mood) "uyaran durumlarını" yorumlar ve tavır koyarlar. Sevdiği bir insanın gelmesini bekleyen bir kişi kapının sesini duyunca sevinç hatta coşku ile gidip sıcak bir karşılama yapar .Öte yandan beklediği kişiye kızgın, onunla ilişkilerinde huzursuz olan bir kimse, her an patlayabilecek olumsuz duygularla onu karşılar. Kişinin duygusal yaşantılarındaki davranışları da ihtiyaç ve güdüler ile belirlenir. Çünkü davranış, yani harekete geçmek, ihtiyaçlardan kaynaklanır ve güdülerle yönlendir. İhtiyaçları karşılayan davranışlar her zaman aynı olmazlar. Aynı insan kahvaltı ihtiyacını iki farklı zamanda çok farklı güdülerle karşılayabilir (Baltaş, 1987, s.42).

İhtiyaçlar hiyerarşisi algıda en temel unsurdur. Kişinin kendini gerçekleştirmesine kadar uzanan ihtiyaçlarını aşağı basamaklardan başlayarak doyurması gerekmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanmasındaki aksaklık veya gecikmeler gerçeklerden uzaklaşmaya yol açar. İhtiyaçların olanı farklı algılama veya olmayanı algılama yönündeki etkileri psikolojide



nesneleri pek çok araştırmaya konu olmuştur. İnsan dış dünyada biçimi belli bile, kendi ihtiyaçları yönünde farklı algılar. Beklentilerimizi ihtiyaçlarımız ve eski yaşantılarımız belirler. Belirlenen bu beklentilerle olayları algılarız.

Stresten söz ederken önemli olan, o olayın o kişi için "tehdit edici" olarak algılanıp algılanmamasıdır. Bireysel farklılıklar, geçmiş yaşantılar, kişilik gibi farklı psikolojik mekanizmaları ifade eder. İhtiyaçlar ve geçmiş yaşantılar gelir geçer değil, bireye özgüdür. Bu nedenle bireylerce olaylara atfedilen tehdit edici anlamları da değişecektir.

Organizmanın kalıtsal ve çevresel koşullarla belirlenmiş olan aktüel ve potansiyel davranış kalıplarının bütünü kişilik olarak yorumlamaktadır. Gündelik çeşitli streslerde dikkatli bir gözlemci, kişilik özelliklerine bağlı değişiklikleri kolayca fark edebilir. Stres verici durumdaki tepkiler kişilik özelliklerine göre korku, kaygı, gerilim veya geri çekilme gibi farklı psikolojik niteliklerde olabileceği gibi, terleme, kızarma, kalp atışlarındaki hızlanma gibi farklı fizyolojik niteliklerde de olabilir. Farklı kişiler aynı tepkileri veriyor dahi olsalar bunların şiddetleri farklı olacaktır (Eysenck, 1983, s.122,123).

Kişinin stresi yaşamaması, kişilik donanımları ve elindeki olanakları kullanabilmesi ile ilişkilidir. Bu sebeple kişisel özellikler stresten korunabilme derecesini de belirler. Üzüntü, ölüm, ayrılık, başarısızlık, aşırı heyecan, aşırı sevinç, aile problemleri, sosyal olaylar, imtihan vb. önemli stres nedenleri de geçmiş yaşantılardır.

### **3.3.1.2. Örgütsel Stres Kaynakları**

Örgüt içi ortamda ve örgüt dışı çevrede bulunan stres kaynağı faktörler kişiye, örgüte ve çevreye ait değişkenlerin etkileşimi sonucu etkili olacaktır. Aileden, örgüt ortamı özelliklerinden ve toplumsal ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri tek başlarına stres doğurabilecek ağırlıkta olabileceği gibi, iş gören böyle bir sonuca yol açacak şekilde de çevre faktörlerini yorumlayabilir.



Örgütlerin insan unsurunu ihmal etme derecesi ölçüsünde ortaya çıkacak sonuç Örgütsel Stres olacaktır (Şencan, 1986, s.3).

Bir örgütteki iş görenleri etkileyen farklı stres kaynakları şunlardır

- a- Rol çatışması
- b- Çalışma koşulları
- c- Denetimin niteliğinin düşük olması
- d- Sorumlulukların yarattığı endişe
- e- Politik havanın güvensizliği
- f- Yabancılaşma
- g- Örgüt ve bireyin değerleri arasında uyumsuzluk
- h- Kişi ile işi arasında uyumsuzluk
- ı- İnsan ilişkileri
- j- Rolle ilgili aşırı yükü
- k- Yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz kalması
- l- Zamanın sınırlılığı
- m- İş yükünün fazlalığı
- n- Rol belirsizliği (Davis, 1987, s. 442)

Örgütsel stres kaynakları farklı bir sınıflamaya göre aşağıda ortaya konulmuştur.

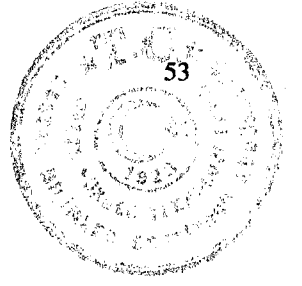
*I-Örgütsel Özellikler ve Süreçler*

a) Örgütsel Siyasal

- Keyfi ve belirsiz politikalar
- İdealist iş tanımları
- Adaletsiz ve yetersiz performans değerlendirme
- İşin dönerli olarak verilmesi
- Adaletsiz ödeme

b) Örgütsel Yapı

- Aşırı biçimsellik
- Gelişme veya ilerleme fırsatının azlığı
- Merkezilik, karara katılmada yetersizlik
- Emeğin bölünmesi ve aşırı uzmanlaşma



-Örgütsel birimlerin birbirine bağılılığı

c)Örgütsel Süreç

- Temsilcilerin etkisizliğı
- Yetiştirme programları
- Zayıf iletişim
- Amaçların belirsizliğı veya çatışması
- Performansa ilişkin veri eksikliğı veya zayıflığı

II- İş Gerekleri ve Rol Özellikleri

a) Çalışma Koşulları

- Gürültü
- Gizliliğın azlığı
- Işıklandırmanın kötü olması
- Kalabalık
- Aşırı sıcak veya soğuk
- Mekan düzenlemenin kötülüğü
- Zehirli kimyasal maddelerin varlığı

b) İş Koşulları

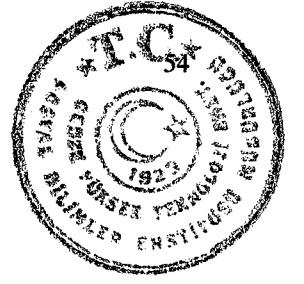
- Radyasyon
- Hava kirliliğı
- Güvenlik tehlikesi

c)Kişilerarası İlişkiler

- Temsil sorumluluklarında güçlük
- Gruplar arası ve gruplar içi çatışmalar
- Güven yoksunluğu
- Yarışma (Rekabet)
- Adaletsiz veya saygısız denetçiler
- Kabul ve tanınma yoksunluğu

d) İş Gerekleri

- Eksik istihdam, fazla istihdam



- Tekrarlı çalışma
- Başka kişilerden sorumlu olma
- Beceri gereğinin azlığı

e) Rol Özellikleri

- Rolün az veya fazla oluşu
- Rol-statü azlığı
- Rol çatışması
- Rol belirsizliği (Schafer, 1987, s.312)

Her iki faktör grubunun neleri ihtiva ettiği konusunda farklılıklar bulunmasına rağmen örgütsel davranış yazarları genel olarak aynı hususlar üzerinde durmuşlardır. Bir kaynakta kabiliyetinin altında çalışma, karışan ve çatışan hedefler (rol belirsizliği ve rol çatışması), aşırı çatışma istenmesi, iş güvenliğinin yokluğu örgüte atfedilebilecek stres kaynakları olarak belirlenirken ilgi yokluğu, engellenmiş ilerleme istekleri, yapılan işle bağdaşmayan aile arzuları ve A tipi kişilik (sabırsız, ihtiraslı, stres içine girmeye uygun kişilik yapısı ) ferdi faktörler olarak yorumlanmaktadır.

**a) İş çevresi Stres Kaynakları**

İş çevresi stres kaynakları daha çok fiziki çalışma koşullarıdır. Bunları sayacak olursak; soğuk, sıcak, titreşim, rutubet, gürültü, aydınlatma, zehirli, tozlar, biyolojik zararlılar, radyasyon vb. Etkileri bakımından, soğukta becerinin azalması, daha fazla enerji ihtiyacı, kazalara yatkınlığın artması, genel bezginlik etkisi ve iş hevesi kayıpları gibi verimliliği azaltan etkiler açığa çıkar. İş çevresi, iş düzeni ve işlemler yanında çok çeşitli zararlılar, işletme yönetiminin idari hataları, iş ve aile çevresinden gelen sorunlar, iş yaşamına uyum güçlükleri ve kişilerin kötü alışkanlıkları gibi çok değişik etmenler de insan performansına akseden etkiler yaparlar. Bu tür stresler altında insanlar, beceriksizlik, uyumsuz, isyankar, bezgin, bunalımlı ve iş hevesini tümü ile yitirmiş bir varlık haline gelebilir ve çeşitli stresler etkisi ile, organik ve psikolojik dengesini ve organik sağlığını tehlikeye düşürebilir.



Bu tür stresler altında insanlar kaza yapabilir, sakatlanabilir, tümü ile veya kısmen iş görmez hale gelebilir ve hatta ölümle sonuçlanabilecek vahim kazalar ile karşı karşıya kalabilirler. (Erkan, 1989, s. 25-27)

### **b)Organizasyonda Oynanan Rol**

Örgütsel stres kaynaklarından biriside örgütte oynanan rolden kaynaklanan streslerdir. Bunlar kısaca görevden kaynaklanan çelişki, görevdeki belirsizlik, sorumluluk olabilir.

Daniel Katz ve Robert L.Khan'a göre; Çelişkili görev: " Aynı anda ortaya çıkan uyulması zorunlu iki (veya daha çok) farklı baskının arasındaki tutarsızlıktır" şeklinde ifade edilmekte ve dört çeşit görev çelişkisinden söz etmektedir (Katz ve Khan, 1997, s.202).

1-Yapısal Çelişki: Yöneticinin astlarına verdiği görevleri hem kısa zamanda bitirip vermesi, aynı zamanda her kademenin imza etmesini istemesi halinde ortaya çıkan çelişkidir.

2-Çok başlılık Çelişkisi: Daha çok matriks organizasyonlarda görülür. Bir astın bir veya daha çok eşit düzeyde yöneticiye karşı sorumlu olması halinde mevcuttur.

3-Sorumlulukların Çelişkisi: Bir yöneticinin iki ayrı sorumluluğu birbiriyle çatıyorsa bu tür çelişkiden söz edilir.

4-Kişilik Görev Çelişkisi: Örgüt yönetiminin bireyin kişisel değerlerine uymayan görev veya görevleri yerine getirmesini istemesi ile oluşur.

Bir diğer stres kaynağı olarak yönetici çevresindekilere karşı ne kadar ilgi ve sorumluluk duyarsa, o kadar çok gerilime girer.

### c) Meslekte İlerleme

Eğer birey işyerinde ilerleme imkanının olmadığına inanırsa, işindeki her türlü çabayı gereksiz görebilir ve işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir (Eren,1984, s.193 ).

Yetersiz terfi, hızlı terfi, iş güvensizliği, hırs, başarı gibi meslekte ilerlemeyi ilgilendiren unsurlarda birer stres kaynağıdır aynı zamanda.

### d) İşteki İlişkiler

Bir işletmenin belirli bir grubu içerisinde yer alan kişiler arasında, kişilik uyumu beklemek her zaman mümkün değildir. Ancak yönetici ile yönettiği kişiler arasında önemli ölçüde kişilik uyumsuzluğu varsa yöneticilerin bazı davranış ve uygulamaları grup tarafından olumlu algılanmayabilir. Bu durum o ortamda ilişkilerin kötüye gitmesine, iş tatminsizliğine, iş ile ilgili kuşkuvarlığının artmasına ve örgütün amacını gerçekleştirememesine neden olabilir (Erdoğan, 1990, s.18-19).

İş görenlerin beraber çalıştıkları kişilerin nitelikleri yüzünden işlerine karşı büyük heyecan (faydalı stres) duydukları görülmüştür. Diğer taraftan sağlıksız iş ilişkileri yüzünden hasta olan insanlarda mevcuttur. Güvensizlik, sorunların çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler yetersiz ilişkiler olarak görülür. Yetersiz olduğu örgütlerde, iş tatminsizliği, işle bağıntılı kuşkuvar, güvensizlikler artar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi güçleşir.

### e)Organizasyon Yapısı ve Atmosferi

1-)Kararlara Katılamama: Bireyler kararların alınmasında, çözümler getirilirken söz sahibi olmaktan mutlu olurlar. Kendilerini ilgilendirmeyen konularda kararlara katılmamayı tercih ederler. Bu durum ruhen çöküntü yaratır.



İşletme ortamında stres yaratan önemli hususlardan birisi çalışanın kendisiyle katılmasının önlenmesidir. Kararlara katılmanın olmadığı örgütlerde diğer genel stres belirtilerinde olduğu gibi, psikolojik sağlığa bağlı olarak, fizyolojik sağlığında bozulması, içki alışkanlığı, içe kapanma, kendine güvenin azalması ve işten ayrılma isteğinin artması gibi belirtiler görülür (Caplan, 1973, s.66-67).

2-)Bürokratik Engeller: Örgütlerin büyüklükleri ne olursa olsun her örgütün kendine has plan program ve politikaları mevcuttur. Bunların oluşabilmesi için birtakım işlemler, formasyonlar gerekir. Bir aksama olunca yeni bir takım kural ve işlemler konulur, bunlar bürokratik engellerdir.

3-)Uyum için duyulan baskılar

4-)Üst kademenin ilgisizliği

#### **f) Ağır İş Yükü**

Çok iş ve işlem ve yetersiz süre, aşırı tekrarlı ve tekdüze etkinlikler, dikkatin dağılmasına neden olan etmenler, tipik kitle üretim teknolojisi yada günlük büro hizmetleri gibi monoton işler, bunların aşırı bedensel yada ruhsal yoğunluğa neden olması. Sales aşırı iş yükünü ; yöneticinin mevcut zaman içinde yapabileceğinden fazla yükümlülük altına girmesi olarak tanımlanmıştır (Şencan, 1986, s.45).

#### **g) Kontrolün Elden Kaçması**

Yapılan tüm işlemlerde çalışanların gereksinimleri gözetilmeden kararların başkaları tarafından verilmesi, işlemlerin nasıl, ne zaman, ve ne kadar çabuk yapılacağı direktiflerinde iş görenlerin çoğu gereksinimlerinin göz ardı edilmesi, çeşitli sorunlar ve uyumsuzlukların yönetime iletilmesine ve çözüm önerilerinin de bulunmasına rağmen, bunların ele alınmayıp "Adam yerine konmamak" kuşkusunun doğmasından oluşan stresler.

## **h) Sosyal Destek Azlığı**

Kişinin amirlerinden yada yakınlarından ilgi ve destek görmemesi, sosyal ilişkilerde kopukluklar ve yalnızlık duygusunun yarattığı stresler ortaya çıkabilecektir (Ertekin, 1993, s.37).

## **İ) Monoton İş**

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumları kısaca monotonluk olarak adlandırılmaktadır. Monotonluk, iş görenler için bir şikayet ve doyumsuzluk kaynağıdır. Monotonluğun başlıca kaynakları (Eren, 1984, s.199);

- a- İşin özellikleri
- b- İş görenin monotonluğa karşı direnci
- c- İşyerinin manevi ortamı
- d- İşçinin psikolojik durumu, olarak özetlenebilir

İşte belli bir ritmin oluşu genel olarak işin yoruculuğunu azaltır. Ritim insanın biyolojik yapısında da vardır. Ritim bir işin yapılması için belirli bir sıra ve düzenin varlığı anlamına gelir. Yani değişik iş grupları belli bir düzen içinde işlerini yaparlar ve sonucu da görürler. Ritim iş kazalarını azaltır ve verimliliği artırır. Bunun tersine monotonluk, otomasyon iş verimini, duyarlılığı ve dikkati azaltır.

İşin monotonluğunu önlemek için alınacak birtakım önlemler :

- 1- Küçük iş grupları oluşturmak
- 2- Grup içinde iş değişimi
- 3- İş ve çalışma dönemlerinde değişiklik
- 4-Yapılacak değişikliklerde iş görenlerin görüşünü alınması
- 5- Müzik yayını yapılması, gibi uygulamalar olabilir (Yüksel, 1991, s.43).

### **İ)Toplumsal Stres Kaynakları**

Dünya ve ülke ekonomisindeki gelişmelerin yönü, kişide yaratacağı stresin şiddetini etkilemektedir. Yüksek enflasyonun ve işsizliğin yol açtığı yaralar ve toplumsal sorunlar aynı zamanda birer stres kaynağıdır. Enflasyonun yüksek seyrettiği dönemlerde sabit gelir sahipleri bir takım ihtiyaçlarını karşılamakta güçlüklerle karşılaşacaklardır. Bu toplumsal huzursuzlukların ve gerilimlerin başta gelen kaynağıdır.

### **3.3.2. Yöneticinin İş Çevresi Stresini Azaltıcı önlemler**

Yöneticiler ve örgütte çalışanlar iş çevresi stresini azaltmak için şu önerilere başvurabilirler (Eren, 200, s.297-298).

1-) Yönetim felsefesini insanın önemli bir örgütsel beşeri sermaye olduğu fikrinden hareket ederek değiştirmek ve düzenlemek katı otokratik düzenlemeler yerine, insan kaynağına önem veren bilgi paylaşımını, katılımcılığı, yetkilendirmeyi ve takım çalışmasını ön planda tutan öğrenen organizasyonlar şeklinde yapılandırılmış demokratik ve güdülendirici bir yönetim biçimine dönüştürüp, yeni bir örgüt iklimi yaratma.

2. Monotonluğun verdiği iş stresini ve can sıkıntısını ortadan kaldırmak için iş basitleştirme metotları yerine iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme (yani işin planlamasına ilişkin kararlara astları da katmak) iş karakteristikleri modelini (çalışanların değişik yeteneklerini kullanabilecekleri yetenekli ve bilgili oldukları, onlar için anlamlı olan iş sonuçları ile ilgili geri besleme alabilecekleri) uygulayarak onları işe, amirlerine ve iş arkadaşlarına bağlı, başarılı ve işyerlerinde mutlu birer çalışan durumuna getirmek.

3. Etkin bir maaş ve ücret yönetimi uygulayarak çalışanları enflasyon karşısında ezdirmemek, en az fiyatların genel artışı düzeyinde zam yapmak.

4. Adil ve etkin bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak, çalışana performansı ile ilgili geri besleme vermek, kendini geliştirmesi için program yapmasına yardımcı olmak.

5. Örgütte içerden terfi politikasını hayata geçirmek için işe alma, personel seçimi ve mülakat sistemi oluşturmak ve kariyer planlama

işlemlerini tamamlamak, açılan yöneticilik kademelerine alt kademelerden personeli terfi ettirerek doldurmak,

6. İşyeri uzaklığından ve bunun sonucu ulaşım problemlerinden kaynaklanan stresi ortadan kaldırmak için personeli işe geliş gidiş servisleri koymak, servisi olmayan uzak semtlerden personel istihdam etmemek.

7. Vardiyalı çalışma sorunları olanları istihdam etmemek, istihdam edilenleri de vardiyalı çalıştırmak yerine başka işlere kaydırmak.

8. Çalışana tutum anketi (Employees Attitudes Survey) ve iş tatmini anketi (Employees Satisfaction Survey) düzenleyerek, işten tatmin olma durumlarını, amirlerinden memnuniyet derecelerini, firmaya bağlılıklarını, firmanın geleceğine ilişkin düşüncelerini, rekabet ve rakiplere ve diğer sosyal paydaşlara ilişkin düşüncelerini öğrenerek, işyerindeki örgütsel sorunları ve nedenlerini çalışanlar gözü ile teşhis edip, çözümüne ilişkin gerekli kararları ve uygulamaları hayata geçirmek ve çalışanı daha mutlu ve memnun edecek politikaları gerçekleştirip örgütsel stresi azaltmak,

9. Şirket içinde katılımcı stratejik planlama, taktik bölüm planları ve bütçeleme toplantıları ile sorun çözme ve yaratıcılık tartışmaları düzenleyerek geleceğe ilişkin belirsizlik ve muğlaklıkları azaltıcı planlar oluşturmak, bunları uygulamak için alt kademelere yetki devrederek örgütsel stresi azaltmak, ast-üst ilişkilerinin ileride yapılacak faaliyetler konusundaki çatışmalarını ve gerilimini ortadan kaldırmak,

10. Örgüt içinde birbirleri ile anlaşamayan, sorunları olan yönetici personellerin sorunları çözmek, koordinasyon sorunlarını yok etmek için organizasyon geliştirme teknikleri ve duyarlılık eğitimleri yapıp yöneticilerin birbirlerini çok iyi tanımalarına yardımcı olarak örgütsel stresi azaltmak.

### **3.3.3. İş Tatmini İle Stres Arasındaki Etkileşim**

Fazla stres altında olma ve iş tatmini yetersizliğinin doğal olarak sağlığı etkilediği fikri bugün kabul edilen bir görüştür. Kişilik özelliklerinin stres ve iş tatmini ile ilişkisinin incelendiği bir araştırmada, A tipi bireylerle, B tipi bireyler karşılaştırılmıştır (Pennebaker ,j 1992).

Bu alanda daha önce yapılan araştırmalara dayalı olarak A tipi Dışsallar en fazla stres ve en az tatmini gösterirken ve B tipi İçsaller en az stres ve en fazla tatmini gösterirler. İçsaller dışsallara göre daha az stresli ve daha doyumludur. A tipi davranış modellerinin yöneticiler için uygun olup olmadığı konusuna yapılan araştırmalarda genelde görüşler dışsal kontrol merkezine sahip olmanın bir çok yararları olduğu konusunda hemfikirdirler. Ancak A Tipi modeli konusunda karışık duyumlar vardır. Sonuçlar A tipi yöneticilerin gerginlik kayıtlarının iyi denemeyecek kadar yüksek olduğunu gösteriyor. Gerilimi oluşturan kendileri mi, ya da en azından buna karşı aşırı duyarlılar mı bu pek açık değildir. Ancak A Tipi yöneticilerin iş tatmini ve bağlılık kayıtları daha yüksektir (Bruce, 2002).

Ne kadar yüksek stres düzeyi ölçülürse ölçülsün A Tipi bireyler B Tipi bireylere oranla daha etkili şirket yöneticileri olurlar. Özellikle A Tipi özellikler aşırı gelişmemişse, stres düzeyindeki artış kişiyi, mesleki başarımın en üst noktaya ulaştığı bir düzeye getirebilir (Pennebaker, 1992).

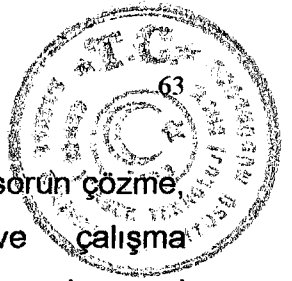
A Tipi kişilik özellikleri ve dış kontrol merkezi, iş tatmini ve fiziksel ve zihinsel sağlık için olumsuz sonuçlar doğuran yüksek stres düzeyine neden olmaktadır. Personel seçimlerinin amacı kişilikle işin taleplerini birbirine uydurmak olmalıdır ki stres düzeyi bireyin mesleki başarımını en üst düzeye getirebilecek şekilde olsun. Farklı olarak mesleki stresle özellikle karşılaşabilecek bireylerin psikometrik tanımlamaları yapılarak stres yönetimi programları veya olası stres oluşturunucularla mücadele edebilmek üzere düzenlenmiş iş yeri danışmanlıkları oluşturulabilir (Bruce&Roy 2002).

Yapılan araştırmalardan toplanan verilere dayalı olarak stres kaynaklarının bir çoğunun ortak olduğu ortaya çıkmıştır. Mesleki stres kaynaklarının arasında 1) görevleri tamamlamada zaman ve kaynak yetersizliğine bağlı iş yükü ile ilgili stres 2) Rol belirsizliği ve değişen sorumluluklarla uğraşma 3) İş ve evin çelişkili taleplerinin yarattığı stres 4) çalışanların planlama ve karar verme konusundaki katılım yetersizliklerine bağlı örgütsel stres (Bruce&Roy 2002).

Yapılan araştırmalar sonucunda, sorun çözme ve iç iş tatmininin birbirlerini etkilemelerinin önemli bir stres göstergesi olduğu bulundu. En yüksek stres düzeyleri, problem çözümünü stresle başa çıkabilmek için bir sorun çözme yöntemi olarak sıklıkla kullanmayan ve iş tatminsizliği orta düzeyde olan çalışanlar arasında görüldü. En düşük gerilim düzeyleri ise, bir mücadele stratejisini pek sık kullanmayan gerçekte iş tatmini olan çalışanlar arasında görüldü. Daha sık kullanıldığında, problem çözmenin içsel tatmini daha düşük olan çalışanlar arasında örgütsel stresi hafifletici olduğu, ancak içsel iş tatmini daha yüksek olan çalışanlar arasında gerilimi yükseltici olduğu görülmüştür (Bruce&Roy 2002).

Kırk yıl önce Menzies, hemşireliğin baskılarına dikkati çekmiş ve mesleki stresin iş tatminini belirlemede önemli bir etken olduğunu ileri sürmüştü. Önceki araştırmaları onaylarcasına mesleki stresin iş tatmini üzerinde doğrudan zararlı bir etkisi olduğunun bulunması bu araştırmayı onaylamıştır. Yönetim kararları ve hastane politikaları gibi dış faktörlerde tatminsizlik örgütsel gerilimin güçlü göstergeleridir ve bu çalışmada, sapmanın yaklaşık yüzde kırkını oluşturur. Araştırmalar, hemşirelerin iş tatmininin mesleki stresten ters olarak etkilenebileceğini ortaya çıkarmıştır, bununla birlikte kişi mücadele stratejilerini doğru olarak kullanamaz ya da mücadele etmeyi başaramazsa ancak o zaman başarımlar ve zihinsel sağlık etkileri devreye girer (Bruce&Roy 2002).

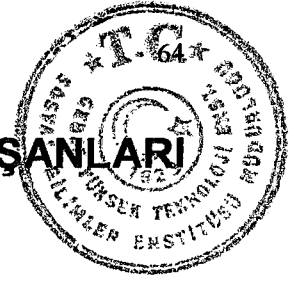
Mesleki stres ile ilgili çalışmalar iş yükü, yetersiz kaynaklar, rol belirsizliği ve diğer stres kaynakları ile mücadele etmenin en uygun yolu olarak görev odaklı, sorun çözme yoluyla mücadele stratejisinin üzerinde dururlar. Sakınma gibi mücadele stratejileri geçici ve yetersiz olarak görülür ve duygusal baskıyı geçici bir süre için giderebilirler. Yapılan çalışmalar, sakınma ve sosyal desteğin örgütsel stres ile önemli ilişkileri olduğunu, ancak bu mücadele stratejilerinin stresi azaltıcı etkilerinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bir çok çalışmanın tersine, sorun çözme örgütsel stres ile ilişkili değildir ancak daha düşük iç meslek tatmini olan çalışanlar arasında stres etkilerini hafiflettiği görülmüştür (Tyson & Pongruengphant, 2002).



Daha düşük iç tatmin düzeyleri olan çalışanlar arasında sorun çözme, stresin kontrol edilebilir kaynaklarına odaklanarak ve çalışma arkadaşlarından destek alarak stresi hafifletebilir, ancak durumun duygusal yönlerinden tatmin olmayan bireylerin bir çoğu daha yüksek depresyon ve sağlık sorunlarıyla karşı karşıyadır. Sorun çözme, pek sık uygulamayan böyle hafif tatminsiz çalışan grubu en yüksek stres düzeylerini yaşamış sosyal ve örgütsel desteğin yanı sıra stres yönetimi müdahalelerine gereksinim duyarlar. Ne ile mücadele sorusu çalışanlar için özellikle önemlidir. Sorun çözme, örgütsel stres ile mücadele konusunda tek çözüm olarak görülmemelidir. Genellikle, sorun çözme konusunda iyi olan çalışanların, kendi kontrolleri altındaki gergin durumlarda yapıcı övgüler alabildiğine inanılıyor (Tyson & Pongruengphant, 2002).



## 4. TSE KALİTE KAMPÜSÜNDE “ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME” KONULU BİR UYGULAMA



### 4.1. Uygulamanın Yapıldığı Yer “Türk Standartları Enstitüsü” Hakkında Genel Bilgi

#### a-) Kuruluş ve Gaye

- Her türlü madde mamüller ile usul hizmet standartlarını yapmak gyesiyle 18 Kasım 1960 tarihli, ve 132 sayılı kanunla Türk Standartları Enstitüsü kurulmuştur.
- Enstitü, tüzel kişiliği haiz, özel hukuk hükümlerine göre yönetilen bir kamu kurumu olup kısa adı TSE'dir.
- Bu marka çeşitli şekillerde gösterilebilir. TSE'nin müsaadesi olmadan bu marka hiçbir şekil ve şart altında kullanılamaz. Yalnız TSE tarafından kabul edilen standartlar “ Türk Standardı” adını alır. Bu standartlar ihtiyari olup, standardın ilgili olduğu bakanlığın onayı ile mecburi kılınabilir. Bir standardının mecburi kılınabilmesi için “Türk Standardı” olması şarttır. Mecburi kılınan standartlar Resmi gazetede yayımlanır.
- Enstitünün ilgili olduğu bakanlık Başbakanlıktır.

#### b-) TSE'nin Görevleri

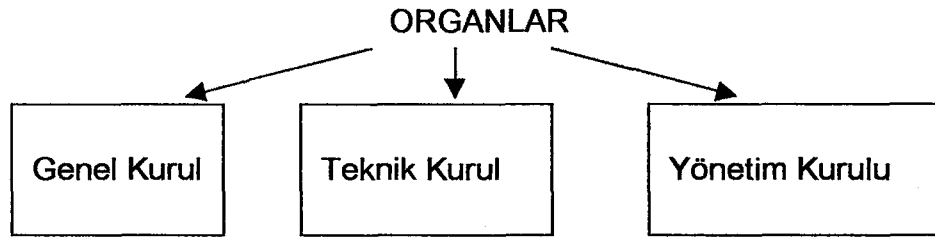
- Her türlü standardı hazırlamak ve hazırlatmak;
- Enstitü bünyesinde veya dışarıda hazırlanan standartları tetkik ve uygun bulduğu takdirde Türk standartları olarak kabul etmek
- Kabul edilen standartları yayımlamak ve ihtiyari olarak uygulamalarını teşvik etmek, mecburi yürürlüğe konmalarında fayda görülenleri ilgili bakanlığın onayına sunmak
- Standartlar konusunda her türlü ilmi ve teknik incelemelerle araştırmalarda bulunmak yabancı maddelerdeki benzeri çalışmaları



takip etmek, Milletlerarası ve yabancı standart kurumları ile münasebetler kurmak ve bunlarla iş birliğinde bulunmak

- Standartlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek her türlü çalışmaları yapmak ve bunlarla, ilgili belgeleri tanzim etmek
- Meteoroloji ve kalibrasyon ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmak ve gerekli laboratuvarları kurmak;

#### c-) TSE'nin Yapısı



Genel Kurul= TSE'nin en yüksek karar organıdır.

Teknik Kurul= Enstitüce hazırlanan standartları kabul eden ve bunlardan zorunlu olarak yürürlüğe konmaları gerekenleri belirleyen teknik bir organdır.

Yönetim Kurulu: Başkan, Başkan Vekili, Muhasip, Yönetim Kurulu Üyesi, Yönetim Kurulu Üyesinden oluşan beş kişilik bir yürütme organıdır.

Yönetim Kurulunun Görevleri: Enstitünün bütün çalışmalarını düzenlemek ve bunların en iyi şekilde yönetilmesi için gerekli talimatlar hazırlamak her türlü idari ve mali kararları ile tedbirleri almak

Denetleme Kurulunun Görevleri: Başbakanlıkça, Başbakanlık, Sanayii ve Ticaret Bakanlığı ile Maliye Bakanlığından seçilen toplam üç kişiden oluşur. TSE hesaplarını ve bunlarla ilgili işleri TSE mevzuatına göre denetlemeye yetkilidir. Denetleme kurulu denetim sırasında suç işlendiğini tespit ederse durumu Enstitü Başkanı'na ve lüzum gördüğünde adli makamlara bildirir.



Hazırlık Gruplarından Bazıları: Çevre hazırlık grubu, elektronik hazırlık grubu, Hizmet hazırlık grubu, makine hazırlık grubu, sağlık hazırlık grubu, Milli savunma sanayi hazırlık grubu, vb. Şu an için toplam 19 hazırlık grubu vardır.

Özel Daimi Komitelerden Bazıları: Akreditasyon ve Belgelendirme ÖDK, standart ÖDK, nükleer ÖDK, Bilgisayar ÖDK, vb. Şu an için toplam 20 ÖDK vardır.

TSE ile İlgili Kanunlar: 138 sayılı TSE Kuruluş Kanunu, 170 Sayılı Ticarete Tagşışın Men'i ve İhracaatın Murakabesi ve Korunması Hakkında Kanun, 4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun, 556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 1705 sayılı Kanun Kapsamında Türk Standartlarının Uygulanması Hakkında Tüzük (7.2.1967) (mecburi standart uygulamaları ile denetimine dair esaslar belirtilmiştir).

## **4.2. Araştırmanın Amacı**

Türk Standartları Kalite Kampüsünde yapılan bu çalışmanın amacı 4.4. bölümündeki modelde gösterildiği gibi; güçlendirmenin iş tatminine, örgütsel bağlılığı, iş stresi üzerine olan etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu suretle, güçlendirmeyi organizasyonlarında uygulamaya niyetli olan yöneticiler için çalışmanın bir rehber işlemi görmesi amaçlanmıştır.

## **4.3. Araştırmanın Metodu**

Araştırma, devlet kurumlarının arasında en iyi seviyede ayrıca, zarar etmeyen bir kuruluş olan Türk Standartları Enstitüsü İstanbul Bölge Müdürlüğü Kalite Kampüsünde gerçekleştirilmiştir.

TSE'nin araştırma yeri seçilmesindeki gerçeklerden birincisi; TSE Türk kalite standartlarını oluşturan ve uygulayan bir kuruluş olmasıdır. İkincisi

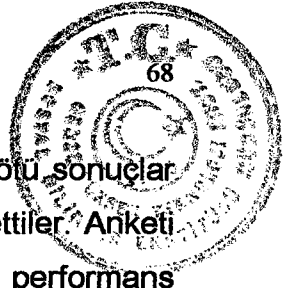
ise kalite standartlarını uygularken çalışanlar sürekli olarak farklı kültürel yapıya sahip işletmelerle ve onların yöneticileriyle yüz yüze gelmeleri gerçeğidir. Doğal olarak farklı kültürlerden müşterilerin farklı beklentileri olacaktır. TSE etkileşimin çok önemli olduğu bir kuruluşun, müşteri memnuniyetinin sağlanması hayati bir öneme sahiptir. TSE'nin bunu sağlaması için ön şart çalışanların güçlendirilmiş olmalıdır.

TSE'nin araştırma alanı seçilmesinde diğer bir sebep ise; Üniversite düzeyinde özellikle Mühendislik alanında yüksek seviyede çalışanlara sahip olmasıdır. Bu kurumlarda yetişmiş ve belli bir eğitim seviyesine ulaşmış çalışanların güçlendirme istekleri doğal olarak fazla olacağı var sayılabilir.

Bu çalışmanın dayalı olduğu veriler, 1,5 ay anket düzenleme izni, bir hafta anket dağıtma ve cevaplandırma sonuncunda 52 günlük süre sonrasında toplanmıştır. Üst yönetimin izin verme sürecinin uzun olmasının sebebi böyle bir anketin sonuncunda doğacak sonuçlardan çekinmeleri, anketi okuyup beğendirebilecekleri zamanlarının fazla olmamasıdır. Ayrıca benim bu anketi kötü bir amaçla düzenleyip/düzenlemediğimin araştırılmasıdır.

Düzenlene anket formu dört ayrı gruptan oluşmaktadır. Anketin Türkçe'ye çevrilmesi sonuncunda bazı sorular Türk çalışanların anlayabileceği şekilde uyarlandı. Daha önce sahip olunan referanslar sonuncunda üst yönetimle yüz yüze görüşüldü. Yüz yüze görüşmeler sırasında çalışmanın amacı, araştırılmak istenen konu ve konunun TSE açısından önemi ayrıntılı olarak anlatıldı. Edinilen izlenime göre güçlendirme kavramına karşı yabancı sayılabilirler. Konuyu anlayan ve yönetim alanında gelişmeleri takip eden, geniş perspektife sahip yöneticiler yardımcı olmak konusunda oldukça istekli oldukları görülmüştür.

Yöneticileri ikna etmek veri toplama sürecinde birinci engeldi. İkinci engel ise çalışanları anket formunu ikna etmek oldu. Bu konuda da yönetim alanında gelişmeleri takip eden, görüş açısı gelişmiş çalışanların formu doldurma isteklerinin fazla olduğunu gözlemledim. Bazı çalışanlar anketin üst

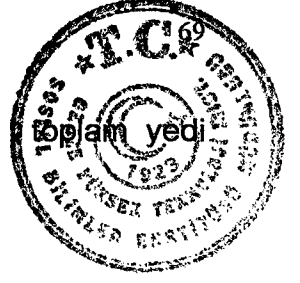


yönetim tarafından düzenlendiği ve bunun kendileri açısından kötü sonuçlar doğuracağını düşündükleri için anket formunu doldurmayı red ettiler. Anketi dolduran çalışanların bunun üst yönetim tarafından bir performans değerlendirilmesi olarak algılanmasıydı. Bu durum adı geçen çalışanların “bağımsız hareket edebilme”, “bağımsız karar alabilme” konusunda ne kadar eksik olduklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Araştırma TSE’de 150 çalışan üzerinde değerlendirilmiş ancak bunlardan 76’sından cevap alınabilmiştir.

Araştırmayı oluşturan örnek kütle 76 çalışandan oluşmaktadır. Bunlardan 60’ı bay, 16’sı ise bayan; 14’ü orta ve lise seviyesinde, 62’si ise Üniversite ve Lisansüstü eğitime sahiptir; 60’ı mühendis veya tekniker, 16’sı sosyal bilimler mezunu; 58’i kırk yaşının altında, 18’i kırk yaşının üzerindedir. Bu da, benzeri nitelikteki çalışmalar dikkate alındığında yeterli bir kütle anlamına gelmektedir.

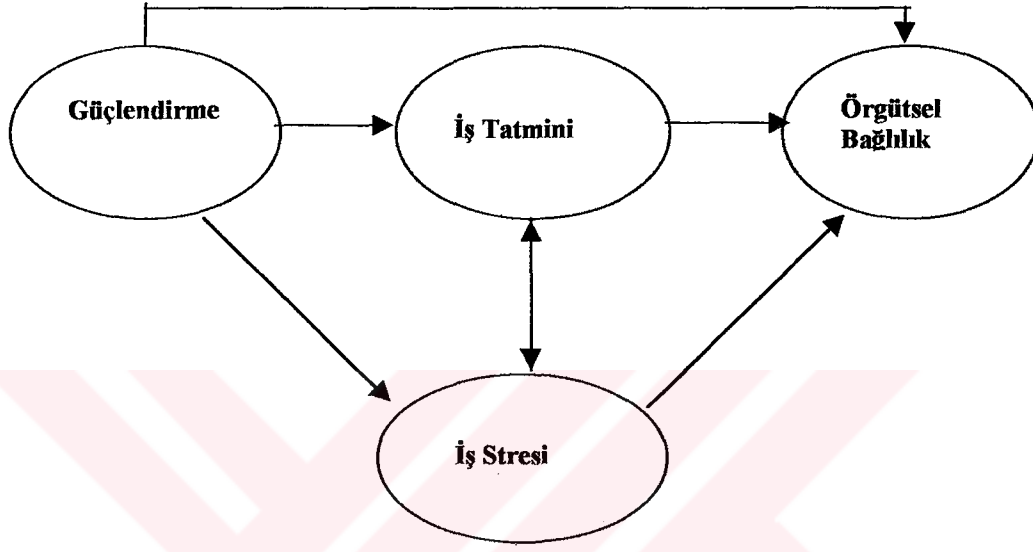
Araştırmayı temsil eden anket formu beş bölümden oluşmaktadır: Birinci bölüm; çalışanlarca algılanan güçlendirme düzeyi ölçülmektedir. Bu bölümde toplam 24 soru sorulmaktadır. Bu sorular sonucunda güçlendirmenin toplam dört boyutu; yani seçim yapmak, etki yapmak, yetkenlik ve anlamlılık incelenmektedir. Anketin bu bölümündeki sorular Cacioppe (1998) tarafından Avustralya’daki Burwood Resort Hotel adlı beş yıldızlı bir otelin güçlendirme programından uyarlanmıştır. İkinci bölüm ise çalışanlardaki örgütsel bağlılığı ölçer sorular bulunmaktadır. Bu bölüm toplam 6 soru sorulmaktadır; Burada sorulan sorular ise Mayer; F. Allen (1984) tarafından “çalışanların örgütsel bağlılığını savunan bazı etkin yönetim testi” adı ile yayınladığı yazısından alınmıştır. Üçüncü bölüm ise çalışanların iş tatminini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmakta ve bu bölümde toplam 8 soru bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular ise Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü öğretim üyesi sayın Yrd.doç.Dr. Lütfihak ALPKAN’ın bir çalışmasıdır ve ilk defa yayınlanacaktır. Anketin dördüncü bölümünde ise çalışanların iş stresini ölçen beş soru bulunmaktadır. Bu sorular John R. Rizo (1970) tarafından “kompleks organizasyonlarda rol uyumsuzluğu ve belirsizliğin adı ile yayınladığı yazısından alınmıştır. Anketin en son bölümünde ise çalışanların

demografik nitelikteki bilgileri içeren sorular yer almakta ve sorudan oluşmaktadır.



#### 4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

##### MODEL



Şekil.4.1. Araştırma Modeli

##### HİPOTEZLER

- H1: Güçlendirme örgütsel bağlılığı artırmaktadır.
- H2: Güçlendirme iş tatminini artırmaktadır.
- H3: Güçlendirme iş stresini azaltmaktadır.
- H4: Örgütsel bağlılık iş tatminini artırmaktadır.
- H5: Yaş arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.
- H6: Yaş arttıkça iş tatmini artmaktadır.
- H7: Eğitim süresi arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.

## 4.5. Analizler

### 4.5.1.Sıklıklar ve $\alpha$ Katsayıların Tablo ve Yorumu

Tablo.4.1. Anket 1'in Sıklıklar ve  $\alpha$  Katsayıları Tablosu

| ÇALIŞANLARCA ALGILANAN GÜÇLENDİRME DÜZEYİ                                                                                         | KESİNLİKLE KATILMIYORUM | KATILMIYORUM       | KARARSIZIM         | KATILIYORUM        | KESİNLİKLE KATILIYORUM |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------|
| $\alpha=82,18$                                                                                                                    | Geçerlilik yüzdesi      | Geçerlilik yüzdesi | Geçerlilik yüzdesi | Geçerlilik yüzdesi | Geçerlilik yüzdesi     |
| 1-İşletmenin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.                                                                                 | 2,7                     | 1,3                | 13,3               | 40,0               | 42,7                   |
| 2-Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var.                                                                   | 21,1                    | 19,7               | 23,7               | 26,3               | 9,2                    |
| 3-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma özgürlüğüm var.                                    | 18,4                    | 17,1               | 27,6               | 18,4               | 18,4                   |
| 4-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla problemlerini çözmek için bana ne kadar insiyatif verdiğini net olarak biliyorum.           | 7,9                     | 15,8               | 23,7               | 26,3               | 26,3                   |
| 5-Yaptığım iş müşterilere veya diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir.                                                 | 2,6                     | 1,3                | 0,0                | 23,7               | 72,4                   |
| 6-İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inancım tamdır.                                              | 7,9                     | 10,5               | 31,6               | 32,9               | 17,1                   |
| 7-İşimi derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir.                                                         | 13,2                    | 17,1               | 31,6               | 30,3               | 7,9                    |
| 8-Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum.                                                               | 6,6                     | 11,8               | 23,7               | 30,3               | 27,6                   |
| 9-Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir.     | 9,2                     | 6,6                | 9,2                | 46,1               | 28,9                   |
| 10-İşimin barçası olan stresi ortadan kaldırılabiliyorum.                                                                         | 6,6                     | 10,5               | 30,3               | 34,2               | 18,2                   |
| 11-Takım çalışmasıyla mükemmel müşteri memnuniyeti sağlarız.                                                                      | 5,3                     | 7,9                | 18,4               | 28,9               | 39,5                   |
| 12-Müşterileri memnun etmeye çalışırken sürece yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez.                                    | 13,2                    | 28,9               | 25,0               | 19,7               | 13,2                   |
| 13-İşyerimizdeki çalışanlar ' müşteriye verilen hizmet nasıl artırabiliriz?' konusunda beyin fırtınası gurupları oluştururlar.    | 19,7                    | 17,1               | 19,7               | 27,6               | 15,8                   |
| 14-İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için birçok bürokratik işlem yapmam gerekmez.                                              | 19,7                    | 38,2               | 21,1               | 7,9                | 13,2                   |
| 15-İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi kolay yapmamı sağlar.                                                             | 10,5                    | 9,2                | 13,2               | 43,4               | 23,7                   |
| 16-İşyerimizdeki kurallar , sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini hızlı yapmamı sağlar.         | 11,8                    | 18,4               | 30,3               | 28,9               | 10,5                   |
| 17-Üst yönetim ,politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar ederler.                                   | 19,7                    | 17,1               | 25,0               | 26,3               | 11,8                   |
| 18- Müşterilerin beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı hakkında benim fikrimi alırlar. | 14,5                    | 23,7               | 25,0               | 28,9               | 7,9                    |
| 19-İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı yeterli seviyededir.                                                                | 34,2                    | 31,6               | 19,7               | 10,5               | 3,9                    |
| 20-Müşterilerin değişik taleplerini karşılaya bilmek için yeterli derecede eğitim aldım.                                          | 21,1                    | 14,5               | 36,8               | 18,4               | 9,2                    |
| 21-İşle ilgili problemleri kendim çözmem konusunda teşvik ediliyim.                                                               | 18,4                    | 26,3               | 32,9               | 15,8               | 1,3                    |
| 22-Gerçekleştirdiğim alaganüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendiriliyim.                                                  | 1,3                     | 13,2               | 36,8               | 34,2               | 14,5                   |
| 23-Üst yönetimin hareketleri ,müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için ilk öncelik olduğunu gösteriyor.                         | 2,6                     | 7,9                | 0,0                | 48,7               | 40,8                   |
| 24-İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için. Teşvik ediliyim.                                                   | 18,4                    | 26,3               | 32,9               | 15,8               | 6,6                    |

1-) "İşletmenin genel hedef amaçları biliyorum." Sorusuna verilen cevaplar sıklık tablosu oluşturulması sonucunda katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevaplarında yoğunlaşma olduğu görülmüştür. Buradan çıkan sonuç bu işletmede çalışanlar işletmenin hedef ve amaçlarını biliyorlar diyebiliriz. Kısaca bu konuda güçlendirilmişlerdir.

2-) "Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var." Sorusuna verilen cevaplardan sıklık tablosu oluşturulduğunda yoğunlaşma kararsızım ve katılıyorum şıklarının olduğu görülmektedir. Fakat genel olarak bakıldığında çok fazla olumluluk içermediği görülmüştür. Burada çıkarılan sonuç işletme çalışanları yetki konusunda yeterince güçlenmemiştir. Bunun nedeni; burası devlet kuruluşu olduğu düşünüldüğünde yönetimin merkezi bir yönetim olduğundan kaynaklanmaktadır. İşletme bu konuda çalışanlarını güçlendirmek için çaba sarf etmektedir.

3-) "Müşterinin veya iş arkadaşlarımdan ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma özgürlüğüm var." Sorusuna verilen cevaplardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın kararsızım şığında olduğu gözükmemektedir. Buradan çıkarılan sonuç; işletmede insanlara verilen yetkinin kısıtlı olması sonucu ancak yetkileri ölçüsünde çalışanlara insanlara yardım edebileceğini belirtiyorlar. İşletmenin yapması gereken çalışanlarına bu konuda biraz daha güçlendirmesi için çaba sarf etmelidir.

4-) "Müşterilerin veya iş arkadaşlarımdan problemlerini çözmek için bana ne kadar inisiyatif verdiğini net olarak biliyorum." Sorusuna verilen cevaplardan oluşturulan sıklık tablosunda görülen kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şıklarında yoğunlaştığı fakat, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum oranlarını biraz daha yüksek olduğu görülmüştür. Buradan çıkarılan sonuç; işletmede çalışanlar ne kadar yetkiye sahip olduklarının ve bu yetki dahilinde inisiyatif kullanmaktadırlar.

5-) "Yaptığım iş müşterilere / diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir." Sorusuna verilen cevaplardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın daha çok kesinlikle katılıyorum şığında olduğu görülmektedir. Bunun sonucu işletmenin hizmet üreten bir işletme olduğu için çalışanlar bunu çok iyi bilincindedir (çalışanlar müşteri odaklı olarak çalışmaları gerektiği bilincine çok güçlü şekilde ulaşmışlardır).

6-) "İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inancım tamdır." Sorusuna verilen cevaplardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın daha çok kararsızım ve katılıyorum cevaplarında olduğu ve bu iki şık arasında çok fazla fark olmadığı görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç; işletmenin departmanlar arasında bazı konularda koordinasyonun iyi olduğu fakat, bazı konularda da koordinasyonun biraz zayıf olduğu sonucu çıkarılmaktadır. İşletme verimliliği artırma bilmesi için hemen hemen her konuda koordinasyonun iyi olması gerekmektedir. Firma bu konudaki çalışmalarına biraz daha hız vermesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

7-) "İşimi derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir." Sorusuna verilen sıklık tablosunda yoğunlaşmanın kararsızım ve katılıyorum cevaplarında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç; insanların bilgiye ulaşmada biraz zorluk çektikleri söylenebilir. Bu konudaki iletişimin biraz iyileştirilmesi gerekmektedir (işletme çalışanlarının işlerini gereği gibi yapa bilmeleri için bilgiye kolay ulaşabilmesinin sağlanması gerekmektedir.). Bu konuda güçlendirilmelidir.

8-) "Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum". Sorusuna verilen cevaplardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın katılıyorum kesinlikle katılıyorum şıklarında olduğu görülmüştür. Buradan çıkarılan sonuç, işletme çalışanlarına yeterince değer veriyor diyebiliriz. Bu bakımdan çalışanlar güçlendirilmiştir.

9-) "Yapmam gereken işler arasında müşterinin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir." Sorusuna verilen cevaplardan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın daha çok kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şıklarında olduğu görülmektedir. Çıkarılan sonuç işletmedeki çalışanların müşteri memnuniyetine öncelik verdiğini görüyoruz.

10-) "İşletmenin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim." Sorusuna verilen cevaplardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın kararsızım ve katılıyorum şıklarında olduğu görülmektedir. Fakat katılıyorum şıkkındaki oran biraz fazladır. Bu sorunun cevaplarını olumlu olarak düşünebiliriz. İşletme çalışanların işinden kaynaklanan stresi ortadan kaldırmak için çaba sarf ettiği fakat, bu çabayı çok az daha artırması gerekmektedir.

11-) "Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız." Sorusuna verilen cevaplardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şıklarında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç işletmedeki takım çalışmasının çok iyi olduğu ve müşteri memnuniyetini sağlamak konusunda başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

12-) "Müşteriyi memnun etmeye çalışırken sürece yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın katılmıyorum ve kararsızım cevaplarında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç, işletmedeki çalışanlar hareket alanının kısıtlı olduğu ve hata yaptıklarında af edilmeme korkusu taşıdıkları ortaya çıkmaktadır. Firma bu konuda çalışanlarını kesinlikle çalışanlarını güçlendirmek zorundadır.

13-) "İş yerimizde çalışanlar (müşteriye verilen hizmeti nasıl arttırabiliriz?) konusunda düşünmeye teşvik edilirler." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın daha çok kararsızım ve katılıyorum şıklarında olduğu fakat kesinlikle katılmıyorum cevabındaki yoğunlaşmanın azımsanamayacak kadar büyük olduğu için genel anlamda düşünürsek çalışanlar bu konuda güçlendirilmemişlerdir. Firmanın yapması gereken, beyin fırtınası grupları oluşturulmalı ve bunu da acilen yapmalıdır.

14-) "İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için bir çok bürokratik işlem yapmam gerekmez." Konusunda verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın daha çok katılmıyorum cevabında olduğu görülmektedir. İşletme bu konuda çalışanlarını kesinlikle güçlendirmek zorundadır. İşletme acilen bürokratik işlemlerini azaltma yönünde çaba sarf etmelidir.

15-) "İş yerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın daha çok katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevaplarında olduğu görülmektedir. İşletme araç ve cihaz konusunda yeterince modernize sayılabilir.

16-) "İşyerimdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın kararsızım ve katılıyorum cevaplarında olduğu fakat kararsızım cevabının çok az yüksek

olduğu görülmektedir genel olarak düşünürsek güçlendirmeye ihtiyaç duymaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi işletme, bürokrasi işlemlerini azaltma yönünde çaba sarf ederse bu konuda güçlendirmenin olacağı kanısındayım

17-) “Üst yönetim, politika prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder.” Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın daha çok kararsızım ve katılıyorum şıklarında olduğu görülmektedir. Çalışanların politika prosedürlerinde meydana gelen değişikliklerden haberdar ediliyor sonucunu çıkarabiliriz. Fakat bu konuda biraz daha güçlendirmenin sağlanması gerekmektedir.

18-) “Müşterilerin beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl yapılacağı konusunda benim görüşümde alınır.” Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kararsızım cevaplarında olduğu görülmektedir. İşletmede çalışanlar yönetime katılamadığı ve onların fikirlerini sorulmadığı sonucu çıkarılmaktadır. Ayrıca karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusundaki kuralları direk olarak tepe yönetim tarafından oluşturulmaktadır. Bu da gösteriyor ki bir merkezîyetçi yönetim söz konusudur. İşletme bu konuda kesinlikle güçlendirmeye ihtiyaç duymaktadır.

19-) “İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.” Sorusuna verilen yanıtlarda oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın daha çok katılıyorum cevabı olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç, işletme zamana değer veriyor diyebiliriz.

20-) “Müşterilerin değişik taleplerini karşılamak için yeteri derecede eğitim aldım.” Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın katılıyorum cevabında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç çalışanların işi ile ilgili bilgilere yeterince sahiptir diyebiliriz.

21-) “İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik ediliyorum sorusuna.” Verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın daha çok kararsızım ve katılıyorum cevaplarında olduğu fakat katılmıyorum cevabındaki oranın azım sanmayacak kadar büyük olduğu görülmektedir. Genel anlamda firma bu konuda güçlendirilmiştir. Fakat biraz daha güçlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır.

22-) "Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendiriliri / takdir edilirim." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın daha çok kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabında olduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak da, bu işletmede ödüllendirme diye bir sistemin olmadığı kanısına varılmaktadır. İşletme bu konuda acilen ödüllendirme sistemini kurması gerekmektedir.

23-) "Üst yönetimin hareketleri müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın kararsızım cevabında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç üst yönetim yeterince müşteri memnuniyeti konusunda güçlendirilmemiştir. Çalışanlar güçlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır.

24-) "İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik edilirim." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın kararsızım cevabında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç işletme çalışanlarına işi ile ilgili araştırmalara yeterince sevk etmemektedir diyebilir. Bu konuda güçlendirilmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo.4.2. Anket 2. Bölüm Sıklıklar ve  $\alpha$  Katsayıları Tablosu

| Örgütsel bağlılık                                                | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılı-yorum       | Kararsızım         | Katılı-yorum       | Kesinlikle katılıyorum |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------|
| $\alpha=0,87,15$                                                 | Geçerlilik yüzdesi      | Geçerlilik yüzdesi | Geçerlilik yüzdesi | Geçerlilik yüzdesi | Geçerlilik yüzdesi     |
| 1-Bu şirketin benim için özel bir anlamı var.                    | 1,3                     | 13,2               | 36,8               | 34,2               | 14,5                   |
| 2-Bu şirketin problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.     | 0,0                     | 2,6                | 7,9                | 48,7               | 40,8                   |
| 3-Bu şirkete karşı güçlü bir bağlılık hissim var.                |                         | 7,9                | 25,8               | 48,7               | 18,4                   |
| 4-Kendimi bu şirkete ait hissediyorum.                           | 0,0                     | 5,3                | 42,1               | 38,2               | 14,5                   |
| 5-Kendimi bu şirketin bir aile ferdi gibi hissediyorum.          | 0,0                     | 7,9                | 55,3               | 26,3               | 10,5                   |
| 6-İş hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek istiyorum | 0,0                     | 0,0                | 27,6               | 61,8               | 10,5                   |

1-) "Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın kararsız ve katılıyorum cevabında olduğu görülmektedir buradan çıkarılan sonuç çalışanlar işletmeye bağlıdır; yeterince güçlendirilmiştir diyebiliriz.

2-) "Bu şirketin problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şıklarında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç, çalışanlar işletmeyi benimsemiş ve şirketinin verimliliğini artırmak için oldukça çaba sarf etmektedir. Kısaca çalışanlar şirketle özleşmiştir.

3-) "Bu şirkete karşı güçlü bir bağlılık hissim var." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın katılıyorum cevabında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç; çalışanların işletmelerine karşı hissi bir bağlılığı olduğu söylenebilir.

4-) "Kendimi bu şirkete ait hissediyorum." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın daha çok kararsızım ve katılıyorum cevaplarında olduğu görülmektedir. Bu bakımdan genel anlamda olumluluk gösteriyor diyebiliriz (çalışanlara işletmeye ait olduğu hissi verilmiştir.).

5-) "Kendimi bu şirketin bir aile ferdi gibi hissediyorum." Sorusuna verilen yanıtlarda oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın kararsızım şikkında olduğu görülmektedir (çalışanlar işletmeye çok aşırı derecede olduğu söylenemez.).

6-) "İş hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek istiyorum." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın katılıyorum şikkında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç çalışanların işletmelerinden oldukça memnun oldukları ve işletmelerini sevdikleri söylenebilir.



Tablo.4.3. Anket 3. Bölüm Sıklıklar ve  $\alpha$  Katsayıların Tablosu

| İş tatmini                                                | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum       | Kararsızım         | Katılıyorum        | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------|
| $\alpha=0,71$                                             | Geçerlilik yüzdesi      | Geçerlilik yüzdesi | Geçerlilik yüzdesi | Geçerlilik yüzdesi | Geçerlilik yüzdesi     |
| 1-İşimin bana sağladığı maddi imkanlardan çok memnunum    | 0,0                     | 3,9                | 30,3               | 57,9               | 7,9                    |
| 2-İşimin bana sağladığı manevi imkanlardan çok memnunum   | 0,0                     | 10,5               | 27,6               | 48,7               | 13,2                   |
| 3-İş arkadaşlarımla ilişkilerimden çok memnunum.          | 0,0                     | 5,3                | 23,7               | 53,9               | 17,1                   |
| 4-Yöneticilerimle ilişkilerimden çok memnunum.            | 0,0                     | 10,5               | 44,7               | 40,8               | 3,9                    |
| 5-Müşterilerle ilişkilerimden çok memnunum.               | 0,0                     | 0,0                | 10,5               | 42,1               | 47,4                   |
| 6-İşimin gerektirdiği çabaları sarfetmekten çok memnunum. | 0,0                     | 1,3                | 3,9                | 36,8               | 57,9                   |
| 7-Genel olarak işimden çok memnunum.                      | 0,0                     | 0,0                | 10,5               | 71,1               | 18,4                   |
| 8-Genel olarak bu şirkette çalışmaktan çok memnunum.      | 0,0                     | 0,0                | 18,4               | 77,6               | 3,9                    |

1-) "İşimin bana sağladığı imkanlardan çok memnunum." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın katılıyorum cevabında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç; işletmenin iyi ücretlendirme politikasının olduğu söylenebilir. Yani çalışanlar maddi ve manevi imkanlar yönünden yeterince güçlendirilmiştir.

2-) "İşimin bana sağladığı manevi imkanlardan çok memnunum." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın daha çok katılıyorum cevabında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç çalışanların manevi yönden tatmin edildikleri söylenebilir.

3-) "İş arkadaşlarımla ilişkilerimden çok memnunum." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın daha çok katılıyorum cevabında olduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışanlar arasında iyi bir ilişkinin ve bir birlerinden memnun oldukları söylenebilir.

4-) "Yöneticilerimle ilişkilerimden çok memnunum." Sorusuna verilen yanıtlarda oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın daha çok kararsızım ve katılıyorum şıklarında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç; çalışanlar yöneticilerden memnun oldukları fakat biraz daha iyi iletişim kurmak istedikleri söylenebilir.



5-) "Müşterilerimle ilişkilerimden çok memnunum." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosundan yoğunlaşmanın kesinlikle katılıyorum cevabında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç; çalışanların müşteri odaklı oldukları, müşteri memnuniyetini ön planda tutmaktadırlar. Bunun sonucu olarak müşterilerle arasında iyi bir iletişim olduğu söz konusudur.

6-) "İşimin gerektirdiği çabaları sarf etmekten çok memnunum." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın kesinlikle katılıyorum cevabında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç; çalışanlar işlerini sevmekteler ve yaptıkları işin gerektirdiği çabaları sarf etmektedirler diye biliriz.

7-) "Genel olarak işimden çok memnunum." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosundan yoğunlaşmanın katılıyorum şıkında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç; çalışanlar yaptıkları işi severek yaptıklarını söyleyebiliriz.

8-) "Genel olarak bu şirketten çalışmaktan çok memnunum." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın katılıyorum cevabında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç; çalışanlar şirketlerinden yeterince memnunnlardır diyebiliriz.

Tablo.4.4. Anket 4. Bölüm Sıklıklar ve  $\alpha$  Katsayıları Tablosu

| İş stresi                                                    | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum       | Kararsızım         | Katılıyorum        | Kesinlikle Katılıyorum |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------|
| $\alpha$ =%77,29                                             | Geçerlilik yüzdesi      | Geçerlilik yüzdesi | Geçerlilik yüzdesi | Geçerlilik yüzdesi | Geçerlilik yüzdesi     |
| 1-Çalışırken yüksek düzeyde gerilim stres yaşıyorum.         | 34,2                    | 26,3               | 25,0               | 14,5               | 0,0                    |
| 2-İşim yüzünden sinirlilik ve benzeri rahatsızlıklarım oldu  | 72,4                    | 19,7               | 7,9                | 0,0                | 0,0                    |
| 3-Başka bir işte çalışsaydım ruh halim daha iyi olurdu.      | 34,2                    | 21,1               | 44,7               | 0,0                | 0,0                    |
| 4-İşle ilgili sorunlar yüzünden uyku güçlüğü çektiğim oldu.  | 17,1                    | 38,2               | 26,3               | 18,4               | 0,0                    |
| 5-İş haricinde de işle ilgili sorunları kafamdan atamıyorum. | 15,8                    | 28,9               | 42,1               | 13,2               | 0,0                    |

1-) "Çalışırken yüksek düzeyde gerilim ve yüksek düzeyde stres yaşıyorum." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın kesinlikle katılmıyorum şıkında olduğu görülmektedir.



Buradan çıkarılan sonuç; çalışanlar stresli bir ortamda çalışmamaktadırlar. İşletme bu konudaki tedbirleri almıştır diyebiliriz.

2-) "İşim yüzünden sinirlilik ve benzeri rahatsızlıklarım oldu." Sorusuna verilen yanıtlarda oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın kesinlikle katılmıyorum cevabında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç; çalışanlar stresli bir ortamda çalışmadıkları için ve işlerinin de stres içermediğinden sinirsel bir rahatsızlık geçirmemiştirler diyebiliriz.

3-) "Başka bir işte çalışsaydım ruh halim daha iyi olurdu." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın kararsızım cevabında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç; çalışanlar ruhsal bakımdan kendilerini güçlü hissediyorlar ve iş ortamının değişmesiyle fazla etkilenmeyeceğini, stresle nasıl başa çıkılır yöntemlerini bildikleri ortaya çıkmaktadır.

4-) "İşle ilgili sorunlar yüzünden uyku güçlüğü çektiğim oldu." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda, yoğunlaşmanın katılıyorum ve kararsızım cevaplarında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç; çalışanlar işle ilgili sorunlar üzerinde düşündüklerinden ruhsal olarak etkilenmektedirler. Çalışanlar işlerine ve şirketlerine bağlı olduklarından işle ilgili problemlerini kendi problemleri gibi görmekteler ve bunları çözümleme yöntemleri konusunda yoğunlaştığından gerilim yaşamaktadırlar. Ülkedeki ekonomik problemi düşünürsek işyerlerinin kötüye gitmesi durumunda kendilerinde etkileneceklerinin de bilincindedirler.

5-) "İş haricinde de işle ilgili sorunları kafamdan atamıyorum." Sorusuna verilen yanıtlardan oluşturulan sıklık tablosunda yoğunlaşmanın kararsızım cevabında olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç; işle ilgili problemleri pek fazla iş dışına taşımamaya dikkat ettikleri söylenebilir.

#### 4.5.2. Korelasyon Analiz ve Sonuçları

Tablo.4.5. Korelasyon Tablosu

| Pearson Korelasyon Katsayıları | Ortalama | St. Sp. | a        | b        | c     |
|--------------------------------|----------|---------|----------|----------|-------|
| Güçlendirme (a) <sup>u</sup>   | 3,1      | 0,6     |          |          |       |
| $\alpha$ :%82,18               |          |         |          |          |       |
| Örgütsel bağlılık (b)          | 3,7      | 0,6     | 0,388*** |          |       |
| $\alpha$ :%87,15               |          |         |          |          |       |
| İş tatmini (c)                 | 3,9      | 0,4     | 0,401*** | 0,581*** |       |
| $\alpha$ :%71                  |          |         |          |          |       |
| İş stresi (d)                  | 2,1      | 0,7     | 0,018    | 0,060    | -0,47 |
| $\alpha$ :%77,29               |          |         |          |          |       |

\*\*\* 0,01 düzeyinde anlamlı

\*\* 0,05 düzeyinde anlamlı

\* 0,10 düzeyinde anlamlı

Korelasyon analizinin sonuçları :

- a- Güçlendirme artarsa örgütsel bağlılık arttığı görülmüştür.
- b- Güçlendirme artarsa iş tatmini arttığı görülmüştür.
- c- İş tatmini artarsa örgütsel bağlılık arttığı görülmüştür
- d- İş stresinin hiçbirisiyle ilişkisi olmadığı görülmüştür.

#### 4.5.3. Regresyon Analiz ve Sonuçları

Tablo.4.6. Regresyon Tablosu

| Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık |                                         |           |             |                |           |
|------------------------------------|-----------------------------------------|-----------|-------------|----------------|-----------|
|                                    | Bağımsız Değişkenlerin Beta Katsayıları |           |             |                |           |
|                                    | İş Tatmini                              | İş Stresi | Güçlendirme | R <sup>2</sup> | F         |
| Model (1)                          | 0,522***                                | 0,068     | 0,173*      | 0,353          | 14,461*** |
| Model (2)                          | 0,520***                                | ----      | 0,175*      | 0,357          | 21,564*** |
| Model (3)                          | ----                                    | ----      | 0,384***    | 0,136          | 12,602*** |

\*\*\* 0,01 düzeyinde anlamlılık içermektedir

\*\* 0,05 düzeyinde anlamlılık içermektedir

\* 0,10 düzeyinde anlamlılık içermektedir



Regresyon tablosu 4.6. (a) analiz sonuçları:

Model (1): Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında %1 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır; güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında ise % 10 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır. Fakat, örgütsel bağlılık ile iş stresi arasında bir ilişki bulunamamıştır. İş stresi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki kurulamamasının nedeni ise burada maaş faktörü göz önüne alınamadığından kaynaklanabilir. Çünkü TSE’de çalışanların ücret düzeyi diğer kamu kurumları dikkate alınırsa aradaki fark oldukça büyük olduğu görülecektir. Burada şu yargıya da varılabilir, bu iş yerinde stres düşük seviyededir. Zaten ortalaması da 5 üzerinden 2,1 çıkmıştır.

Model (2): Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında %1 anlamlılık düzeyinde bir ilişki, örgütsel bağlılık ile güçlendirme arasında ise %10 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır.

Model (3): Örgütsel bağlılık ile güçlendirme arasında %1 anlamlılık düzeyinde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu açıklamalardan görülmektedir ki bu modelde iş stresinin; güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur. Ayrıca açıklamaların sonucunda diğer bir bulguda güçlendirme örgütsel bağlılığı artırmakta fakat, endirek etkisi direk etkisinden daha yüksektir. Çünkü görülmüştür ki güçlendirme iş tatminini artırmaktadır; çalışanlardaki iş tatmininin artması sonucunda da örgütsel bağlılık artmaktadır.

#### 4.5.4. Ki-Kare Analiz Ve Sonuçları

Tablo.4.7.(a) Ki-Kare Tablosu

| Yaş    | Örgütsel bağlılık |       |        |
|--------|-------------------|-------|--------|
|        | Düşük             | Orta  | Yüksek |
| 20-25  | %12,5             | %1,9  | %5,3   |
| 26-30  | %16,7             | %28,8 | %25,0  |
| 31-35  | %33,3             | %21,2 | %25,0  |
| 36-40  | %33,3             | %15,4 | %21,1  |
| 40+    | %4,2              | %32,7 | %23,7  |
| Toplam | %100              | %100  | %100   |

| Pearson Ki-Kare Değeri | Serbestlik derecesi | Anlamlılık |
|------------------------|---------------------|------------|
| 13,504                 | 4                   | 0,09       |

Tablo.4.7 (a) 'nın Yorum:

a-20-25 yaş gurubunda örgütsel bağlılık oldukça düşük seviyededir

b-26-30 yaş gurubunda örgütsel bağlılık yüksek düzeyde söylenebilir.

c-31-35 yaş gurubunda örgütsel bağlılık pek yüksek gözükmemekle beraber idare eder seviyede olduğunu söyleyebiliriz.

d-36-40 yaş gurubunda örgütsel bağlılık orta seviye civarında veya çok az üstünde olduğunu söyleye biliriz.

e-40+ yaş gurubunda ise örgütsel bağlılık oldukça yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo.4.7.(b) Ki-Kare Tablosu

| Eğitim süresi ( yıl ) | İş tatmini |       |        |
|-----------------------|------------|-------|--------|
|                       | Düşük      | Orta  | Yüksek |
| 0-8                   | %16,7      | %1,4  | %2,6   |
| 9-11                  | %16,7      | %15,7 | %15,8  |
| 11-16                 | %33,3      | %72,9 | %69,7  |
| 17+                   | %33,3      | %10,2 | %11,8  |
| Toplam                | %100       | %100  | %100   |

| Pearson Ki –Kare Değeri | Serbestlik derecesi | Anlamlılık |
|-------------------------|---------------------|------------|
| 3,594                   | 3                   | 0,034      |

Tablo.4.7. (b)'nin Yorum :

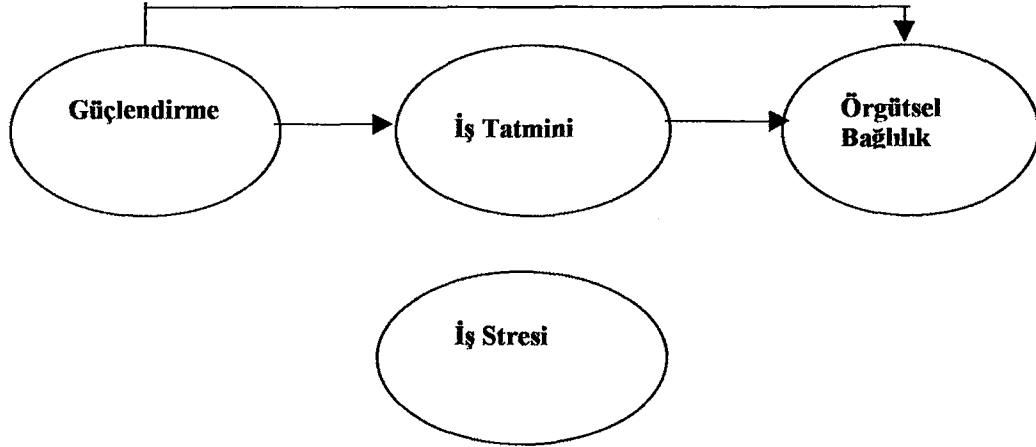
- a) 0-8 eğitim süresi gurubunda iş tatmini düşük seviyede olduğu görülüyor.
- b) 9- 11 eğitim süresi gurubunda iş tatmini yüksek seviyede olduğu görülüyor.
- c) 11-16 eğitim süresi gurubunda iş tatmini oldukça yüksek seviyede olduğu görülüyor.
- d) 17+ eğitim süresi gurubunda iş tatmini orta seviyededir. Bu gurup kariyer seviyeleri yükseldiği için iş tatmini çok ideal seviyede olduğu beklenemez. Çünkü profesyonelleşmişlerdir.

Genel olarak bakılırsa eğitim süresi arttıkça iş tatmini arttığını söyleye biliriz.

Not:diğer seçeneklerde denenmiş fakat ilişki kurulamamıştır

#### 4.5.5. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerin Genel Sonuçları

##### MODEL



Şekil.4.2. Analizler Sonucunda Oluşan Model

H1 (Güçlendirme örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. ), H2 (Güçlendirme, iş tatminini arttırmaktadır.), H4(Örgütsel bağlılık, iş tatminini arttırmaktadır.), H5 (Yaş arttıkça örgütsel bağlılık atmaktadır.), bu hipotezler kabul olmuştur.

H3 (Güçlendirme iş stresini azaltmaktadır), H6(Yaş arttıkça iş tatmini artmaktadır), H7(Eğitim süresi arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.) bu hipotezler ise kabul olmamıştır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatür taraması kısmında görülmüştür ki güçlendirme, tek boyutlu bir kavram değildir. Güçlendirmenin bir boyutla ele alınması, çalışmalar bakımından eksik kalmaktadır. Güçlendirmenin liderlik, motivasyon yetki devri gibi kavramlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca güçlendirmeyi, işbirlikçi bir çerçevede değerlendirmek ve çalışanlarla yönetimin ortak hedefler doğrultusunda, gönüllü olarak birbirine yakınlaşmaları şeklinde değerlendirmek de mümkündür. Ancak, yukarıda da değinildiği gibi bu çalışmalar tek başlarına olsalar bile eksik yaklaşımlardır. Ancak hepsinin birlikte değerlendirilmesi durumunda sağlıklı bir sonuca varılabilir.

Çalışmada, literatür taraması sonucu ortaya konan bir başka gerekçe de güçlendirmenin diğer modern yönetim teknikleri ile yakın bir ilişkisi vardır. İşletmesinde takım çalışmalarına ağırlık verilmesini amaçlayan, toplam kalite yönetimini benimseyen, öğrenen organizasyona inanan veya yalın organizasyon yaklaşımını benimseyen her yönetici, bu uygulamaların başarılı olabilmesi için mutlaka çalışanlarını ve iş yerini güçlendirmek zorundadır. Zira bütün bu yaklaşımların odağında insan bulunmaktadır. İnsanın organizasyona katkısının en yüksek derecede olması için, organizasyon insanın yeteneklerini geliştirmesine fırsat vermelidir. Yetenekleri bilgi ve becerileri gelişmiş insan, kendi işini en iyi yapabilecek hale gelmiştir. Kendi işinde en iyi olan insanın, işine ilişkin kuralları kendisinin vermesi kadar doğal bir sonuç olamaz. Bu da çalışanın güçlendirilmesi anlamına gelmektedir.

Görüldüğü gibi güçlendirme, yeni yönetim yaklaşımlarının hemen hepsiyle çok yakında ilişkilidir. Bu yaklaşımlardan hangisi benimsenirse benimsensin güçlendirme organizasyon için hayati öneme sahip olacaktır. Aslında bunun mantıklı bir izahını yapmak mümkündür. İnsana güvenmeme, onun yönetilmeye mahkum pasif bir üretim unsuru olduğunu düşünen geleneksel yönetim yaklaşımlarından, insanı organizasyonun yegane rekabet üstünlüğü aracı olarak gören, onun stratejik öneme sahip bir üretim unsuru olduğuna inanan modern yaklaşımlara geçildikçe, güçlendirme kavramına

verilen önem de artacaktır. Bu yeni yaklaşımların hepsinde çalışanların, yönetimin kendilerine inandığı ve güvendiği duygusuna sahip olabilmeleri için güçlendirilmeleri şarttır. Aslında giderek artan bilgi ve becerisinin yanında, temel ihtiyaçlarını, fiziki, ekonomik ve güvenlik ihtiyaçlarını gidermiş çalışanların, ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha üst basamaklarına ulaşmak, ait olmak, takdir edilmek ve kendini gerçekleştirmek duygusunu tatmak için güçlendirilmiş olmaları gerekmektedir. Başarılı bir güçlendirme programından en fazla faydalananacak olanlar çalışanlar değil, organizasyonun kendisi olacaktır.

Bu çalışmada, Türk Standartları Enstitüsü İstanbul Bölge Müdürlüğü Kalite Kampüsü'nde çalışanların güçlendirilmesine ilişkin bir uygulama yapılmış ve bu alanda görülen boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Yapılan anket çalışması sırasında güçlendirmenin TSE kalite kampüsü için yeni bir kavram olduğu ve yeterince anlaşılamadığı görülmüştür. Bu alanda hem hizmet sektöründe, hem de üretim sektöründe, değişik coğrafi bölgelerde daha büyük örnek kütlelerle çalışmalar yapılmasını gerekmektedir.

Giriş bölümünde bahsedilen sorunlar ışığında TSE çalışanlarının algılarının güçlendirme düzeyi (Anket geçerlilik düzeyi  $\alpha = \% 82.18$ ) ortalamanın biraz üzerinde güçlendirmiş olarak tablo 4.1. anket 1'de görülecektir; örgütsel bağlılık güçlendirme düzeyi (Anket geçerlilik düzeyi  $\alpha = \% 87.15$ ) ortalamanın oldukça üzerinde güçlendirilmiş olduğu tablo.4.2. anket 2'de görülmektedir; iş tatmini güçlendirme seviyesi (Anket geçerlilik düzeyi  $\alpha = \% 71$ ) ortalamanın çok üzerinde olduğu tablo.4.3. anket 3'te görülmektedir; Çalışanların iş stresi seviyesi (Anket geçerlilik düzeyi  $\alpha = \% 77.29$ ) ortalamanın oldukça altında olduğu tablo.4.4. anket 4'te görülmektedir (yani iş stresi yok denecek kadar azdır). O halde TSE yöneticileri, çalışanlarını daha fazla güçlendirilmiş hale getirmek için yeni ve daha gelişmiş güçlendirme programları uygulamaya koymaları gerekmektedir. Ayrıca sadece yaş ve eğitim süreleri gibi demografik özelliklere bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklar görülmektedir. (yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı tablo.4.7. (a)'da görülmekte ve yine eğitim süresi belirli



düzeye kadar arttıkça iş tatmini artmakta, fakat kariyer yükseldikçe iş tatmininin azalmış olduğu tablo.4.7. (b)'de görülmektedir).

1-) Çalışanların cinsiyetleriyle yapılan grupta, gruplar arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

2-) Eğitim seviyeleriyle yapılan grupta, gruplar arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

3-) Mesleki eğitim alanlarıyla yapılan grupta, gruplar arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

4-) Mesleki tecrübeyle yapılan grupta, gruplar arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

5-) Çalışanların kıdemleriyle yapılan grupta ise gruplar arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Uygulamanın ikinci kısmını oluşturan güçlendirilmiş iş yeri çalışanlarının örgüt bağlılıkları, iş tatmini, iş stresi dereceleri ölçülmüştür. Yapılan korelasyonlar sonucunda, tablo.4.5'te güçlendirme arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı, iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı, iş stresinin ise hiç birisiyle ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

Regresyon sonucunda ise tablo.4.6.'da güçlendirme arttıkça örgütsel bağlılık ve iş tatmini artmıştır. Ancak güçlendirme ile iş stresi arasında bir sebep sonuç ilişkisi olmadığı görülmüştür.

Ki-kare analizi sonucunda ise tablo.4.7. (a)'da yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı, tablo.4.7.(b)'de eğitim süresi belirli bir seviyeye kadar arttıkça iş tatmininin arttığı, ancak belirli bir seviyeden sonra iş tatmininin azaldığı görülmüştür.

Elde edilen puanlar ve analizler sonucunda TSE'nin aşırı güçlendirilmiş olmamakla birlikte, güçlendirilmiş olduğu ortaya çıkmıştır. Burada belirtilen model iş yeri yöneticileri için organizasyonlarının ne derece güçlendirilmiş olduğunu belirlemeleri için bir yol haritası niteliği de taşımaktadır. Bundan sonra yapılan çalışmaların daha fazla iş yerinde ve

daha fazla sayıda sektörde yapılması durumunda, derecelerine ilişkin daha iyi sonuçlara ulaşılmış olacaktır.





## KAYNAKLAR

1. ADLER, P. Democratic Taylormism: The Toyota Production System at NUMMI, in Babson, S.(Ed), Lean: Empowerment and Exploitation in Global Auto Industry. Wayne State University Press, Detroit, MI, 1995.
2. Altın Sözlük/Golden Dictionary, Haz: N. Arıkan, G. Yenal, G. Taşpınar, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1985
3. B.H. Stamatis, Total Quality Service; Principles, Practices and Implementation, st.Luice Press, Florida, 1996
4. BABSON, S. Lean Production and Labor: Empowerment and Exploitation, in Babson S.(Ed), Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry, Wayne state University Press, Detroit, MI, 1995 b.
5. BABSON, S.(Ed) work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry. Detroit, MI. Wayne State University Press. 1995a
6. BALTAŞ, A. ve Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul 1996
7. BALTAŞ, A., Pozitif Düşünme Modeli, TÜSSİDE Stres Yön. Sem., Gebze, 1987
8. BAŞARAN, I. E., Örgütsel Davranış, Ankara Ü. Eğt. Fak. Yay. No: 108,
9. BEKTAŞ, A., Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, 1998
10. BEKTAŞ, A., Zaman Düzenlenmesi, TÜSSİDE Stres Yön. Sem., Gebze, 1987
11. BEKTAŞ, Z., Pozitif Düşünme Modeli, TÜSSİDE Stres Yön. Sem., Gebze, 1987
12. BIAZZO, S. ve PANIZZOLO, R. The Assessment of Work Organization in Lean Production. The Relevance of the Worker's Perspective Grated Manufacturing Systems, Date, 2000.
13. BLANCHARD, K., CARLOS, J.P. and RANDOLF, A. Empowerment Takes More than a Minute, Berrett- Koehler, San Francisco, CA. 1996.
14. BOLAÇ, V., Ayurveda Strese En Kolay Çözüm, Sistem Yay., İstanbul 1995
15. BOWEN, D.E. and LAWLER III, E.E., Empowering Service Employees Sloan Management Review, Summer, 1995 USA

16. BOWEN. D.E. and WILLIAM E. Youngdahl, W.E Lean Service.in Defence of a Production-Line Approach International Journal of Service Industry Management, 1998.
17. BROWN R.B., Organizational Commitment: Clarifying The Concept and Simplifying The Existing Construct Typology, Journal Of Vocational Behavior, 1996
18. BROWN S.P., A Meta Analysis and Review Of Organizational Research On Job Involment, Psychological Bulletin, 1996
19. BRUCE. D. KIRKCALDY, ROY. J. SHEPHARD and ADRIAN F. FURNHAM' "The Influence of Type A Behaviour and Locus of Control Upon Job Satisfaction and Occupational Health",18 January 2002.
20. Cambridge International Dictionary,Cambridge University Press, 1995, Great Britain
21. CAMP Scott D., Assesing The Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach, The Prison Journal, 1992
22. CAMPION M.A., Meaning and Measurement of Turnover, Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research, Journal of Applied Psychology,1991
23. CANMAN, D., Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 1995
24. CASCIO W.F., Costing Human Resources, The Financial Impact of Behavior In Organizations, 1991, Boston MA
25. CAUDRON, S., Create An Empowering Environment, Personnel Journal, 1995.
26. CEYLAN, A., Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE, 1997
27. COHER B.T., NOE R.A, MOELLER N.L., FITZGERALD M.P., A Meta Analysis of The Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1985
28. Collin's Cobuild English Language Dictionary, W Collins Sons & Co.Ltd, 1998, Glasgow
29. CONGER, .A. and KANUNGO, R.N., 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review

30. COŞKUN, R., Yeni Yönetim Teknikleri, Basılmış Ders Notları, Sakarya Üniversitesi, İİBF.
31. ÇAKER, B., Zöga Empowerment, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı Organizational Behavior, İstanbul, 1997
32. DAFNA E. and KEVIN Y. Au, 1999, Exploring Empowerment Cross-Cultural Differences Along the Power Distance Dimension, International Journal of Intercultural Relations.
33. DAVIS K., Human Behavior at Work: Organizational Behavior, TATA Mc. Graw Hill., New Delhi, 1987
34. DİNÇER, Ö., İşletme Politikası ve Stratejik Yönetim, Beta Yayınları:İst.,1996
35. DUNPHY, D., TURNER, D. and CRAWFORD, M. 'Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies.' Journal of Management Development, 1997.
36. ELAİNE BRECH, TQM for Training "Explaining Employee Empowerment " MCGraw-Hill Inc., 1994, USA
37. EMMANUEL, J. DANİEL the Challenges of Employee Empowerment, <http://www.cucare.com/emmanuel/empower.htm>
38. Employee Empowerment Study, Northwood University, <http://www.seflin.org/nwu/nwupub.9.html>
39. ERDOĞAN, İ., İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları, MESS Yay., Ankara, 1990
40. EREN E., Yönetim Psikolojisi, İ.İ.E. Yay., İstanbul 1984
41. EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yay., İstanbul, 2000
42. EREN, E., Yönetim Organizasyon, Beta Yayınları: İst.,1997
43. EYLON, D., 1997. an Empirical Test of a Process Model of Empowerment. Journal of Management Systems
44. EYSENCK H.J., Stress Research, Cooper C.L. John Wiley & Sons Ltd., New York, 1983

45. FETTERMAN, D.M. Kaftarian, S.J. and Wandersman, a., Empowerment Evaluation. Knowledge and Tools for Self-Assessmant & Accountability, Sage Publications, Inc, 1996, USA
46. FISHER, K. Leading Self-Directed Work Teams. New York: Mc- Graw Hill, inc. 1993.
47. FOSTER- FISHMAN, P.G. and KEYS, C.B. the Inserd Pyramid: How a Well Meaning Attempt to Initiate Employee Empowerment Ran Afoul of the Culture of a Public Bureaucray, Academy of Management Journal Best Papers Proceedings, 1995.
48. FRAK S., Salisbury, Developing Managers as Coaches, McGraw-Hill Book Company, 1994
49. FRENCH, W. L. And BELL, C. H., Organizational Development, Fifth Ed., Prentice Hall
50. GARFIELD, C. Employee Empowerment Excellence, 1993.
51. GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M. and DONELLY J.H, Organization: Behavior Stracture, Processes Business Inc., Texas, 1979
52. GILBERT, G. R. Employee Empowerment: Flaws and Practial Approaches, the Public Manager, 1993.
53. HAVIE RAMSAY, Involvement, Empowerment and Commitment in the Handbook of Human Resovrce Management, Edited by Brian Towers, Second Edition, Blockwell Publisher Inc., Cambridge, 1996
54. HERZBERG, F. One More Time. How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, 1968.
55. HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M. and BECKHARD, R., the Peter F. Drucker Foundation for Non Profit Management, 1996, USA
56. HILL, S. and WILKINSON, A.O, "In Search of TQM", Employee Relations, 1995
57. HILL, S., Why Guality Circles Failed but Total Guality Might Succeed, British Journal of Industrial Relations, 1991.
58. HODGETTS, RICHARD M., Blueprints for Continuos Impoverment, Lessons from Baldrige Winners, 1993, New York
59. HOFSTEDE, G., 1980. Culture's Consequences Sage, Newbury Park.

45. FETTERMAN, D.M. Kaftarian, S.J. and Wandersman, a., Empowerment Evaluation. Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability, Sage Publications, Inc, 1996, USA
46. FISHER, K. Leading Self-Directed Work Teams. New York: Mc- Graw Hill, Inc. 1993.
47. FOSTER- FISHMAN, P.G. and KEYS, C.B. the Inverted Pyramid: How a Well Meaning Attempt to Initiate Employee Empowerment Ran Afoul of the Culture of a Public Bureaucracy, Academy of Management Journal Best Papers Proceedings, 1995.
48. FRAK S., Salisbury, Developing Managers as Coaches, McGraw-Hill Book Company, 1994
49. FRENCH, W. L. And BELL, C. H., Organizational Development, Fifth Ed., Prentice Hall
50. GARFIELD, C. Employee Empowerment Excellence, 1993.
51. GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M. and DONELLY J.H., Organization: Behavior Structure, Processes Business Inc., Texas, 1979
52. GILBERT, G. R. Employee Empowerment: Flaws and Practical Approaches, the Public Manager, 1993.
53. HAVIE RAMSAY, Involvement, Empowerment and Commitment in the Handbook of Human Resource Management, Edited by Brian Towers, Second Edition, Blackwell Publisher Inc., Cambridge, 1996
54. HERZBERG, F. One More Time. How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, 1968.
55. HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M. and BECKHARD, R., the Peter F. Drucker Foundation for Non Profit Management, 1996, USA
56. HILL, S. and WILKINSON, A.O, "In Search of TQM", Employee Relations, 1995
57. HILL, S., Why Quality Circles Failed but Total Quality Might Succeed, British Journal of Industrial Relations, 1991.
58. HODGETTS, RICHARD M., Blueprints for Continuous Improvement, Lessons from Baldrige Winners, 1993, New York
59. HOFSTEDE, G., 1980. Culture's Consequences Sage, Newbury Park.

60. HOWARD, A. ve Diğeri, Diagnosis for Organizational Change. Methods and Models, the Guilford Press, 1994, USA
61. HOWARD, ANN, The Empowering Leader: Unrealized Opportunities, Leadership Research Institute and Development Dimensions International, [http://academy.umd.edu/KLSP/klspdocs/ahowa\\_pl.htm](http://academy.umd.edu/KLSP/klspdocs/ahowa_pl.htm)
62. HUNT, Shelby, D., MORGAN, Robert, M., Organizational Commitment: One Way of Many Commitments or Key Mediating Construct, Academy of Management Journal, 1568-1587
63. HUT, J and MOLLEMEN, E. () Empowerment and Team Development, Team Performance Management, 1998
64. JAROS, Stephen, J., an Assessment of Meyer & Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions, Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings, 1995
65. JAY W., Lorsch, Empowering the Board, Harvard Business Review, January-February, 1999
66. JOAN PASTOR, Empowerment: What It Is and What Is Not, Empowerment in Organizations, 1996
67. KACMAR, K., Michele, CALRSON, Dawn, S., BRYMER, Robert, A., Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: a Comparison of Two Scales, Educational and Psychological Measurement, 1999
68. KANTER, R.M., Change Masters, in Natemeyer, W.E. and Gilberg, J.S., Classics of Organization Behavior, Interstate, Danville, IL, 1989
69. KANTER, R.M., Men and Women of the Corporation, Basic Books, New York, NY., 1977
70. KANTER, R.M., Power Failure in Management Circuits, Harvard Business Review, 1979
71. KATZ DANIEL, KAHN ROBERT L., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev. Halil Can, Yavuz Bayar, Doğan Basımevi, Ankara, 1997
72. KELLER, T. and DANSEREAU, F. Leadership and Empowerment: a Social Exchange Perspective, Human Relations, 1995
73. KING, A.S. Empowering the Workplace: a Commitment Cohesion Exercise, Development International, 1996

74. KOCH, R. and GODDEN, I., Why Empowerment is Unworkable, Across The Board, January, 1997
75. KOÇEL T., Yönetimde Stres Yaratan Faktörler, TÜSSİDE Stres Yönetimi Semineri, Gebze, 1987
76. KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları., 1999
77. KÖKNEL E., Stres, Radikal Yazılımlar, 1992
78. LANDES, L. The Myth and Misdirection of Employee Empowerment, Trainning, 1994
79. LAWLER III, E.E. and BOWEN, D. E., The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When, Sloan Management Review, Spring, 1992, USA
80. LAWRENCE R. ROTHSTEIN, the Empowerment Effort that Come Undone, Harvard Business Review, Javary February, 1995
81. LAZARUS R.S. and FOLKMAN S., Stress Appraisal and Copinmg, Springer Pub. Co., New York, 1984
82. LAZARUS R.S., Psychological Stress and Coping, Mc. Graw Hill., New York, 1966
83. LIOU, Kuotsai, NYHAN, Ronald C, Dimensions Of Organizational Commitment in the Public Sector: an Emprical Assesment, Public Administration Quarterly, 1994
84. LLOYD L., BYARS, LESLIE W.RYE, Human Resource Management, 1997
85. LOCKE, E. A., HENNE, D., Work Psycholog, 1986
86. LORNE C. PLUNKETT and ROBERT FOURNIER, Particpative Management: Implementing Empowerment, Shan Wiley & Sons. Inc. 1991
87. MAHONEY, T. A., Compensation and Reward Perspectives, Illinols Richard A. Irwin, 1979
88. MALAK, L.A. and KURSTEDT, H. A., Jr., Understanding and Using Empowerment to Change Organizational Culture, Industrial Management, November/December, 1996
89. MALONE, T. W. Is Empowerment Just a Fald? Control, Decision Making and IT, Sloan Management Review, 1997

90. MANZ, C.C., SIMS, H.P., Jr. (). *Business Without Bosses*. New York: John Wiley Sons, Inc. 1993.
91. MAYER Roger C., SCHOORMAN F. David, *Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment*, Academy of Management Journal, 1992
92. MCLAGAN, P. and NEL, C., *The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA., 1997
93. MENON, S.T. *Employee Empowerment: Defination, Measurment and Conctruct Validation*, McGill Univ. Cananda, 1995
94. MEYER, John P., ALLEN, Nalie J., *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications, 1997
95. MILLS, D.Q., *Rebirth of the Corporation*, John Wiley Sons, Inc., 1991, USA
96. MONTEBELLO, A.R. *Work Teams that Work*. Minneapolis: Best Sellers Publishing., 1994
97. MORHEAD, G. and GRIFFIN, R.W. *Organizational Behavior Managing People and Organizations*, Five Edition, Houghton Mifflin Comp. Boston, 1996
98. NECMETTİN, E., *İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliği İçin*, MPM Yay. No.384, Ankara, 1989
99. NURSEL, T., *Stres ve İnsan*, TÜSSİDE Stres Yönetimi Semineri, Gebze, 1987
100. ORGAN D. W., RYAN K, *Meta Analitic Review of Attitudial an Dispositional Predictors of Organizational Ctizenship Behavior*, Personnel Psychology, 1995
101. *Oxford Learner's Pocket Dictionary*, New Edition, Oxford University Pres, 1991
102. PAMELA WALLACE *United States Teams vs. Japanese Quality Circles: What Can Be Learned from Social Science?* Human Diversity Institute, Inc., 1994

103. PAUL D. Tyson, Rana Pongruengphant and Bela Aggarwal, Coping with Organizational Stress Among Hospital Nurses in Southern Ontario, 14 March 2002
104. PENNEBAKER ,j., 1992, Putting Stress into Words: Health, linguistics and Therapeutic Interventions, APA Paper, Washington
105. PLUNKETT, L.C. and FOURNIER R., Participative Management. Implementing Empowerment, John wiley Sons, Inc., 1991, USA
106. PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: a Review&Suggestions For Further Research, human Performance, 1997
107. RACHMAN, D.J., MESCON, M.H., BOVEE, C.L. and THILL, J.V., Business Today, Mc Graw-Hill, Inc., 1996, USA
108. RANDOLPH, W.A., Navigating The Journey of Empowerment, Organizational Dynamics, Spring, 1995, USA
109. REICHER, A.E., a Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review, 1985
110. RICHARD S. JOHNSEN, TQM: Leadership for the Quality Trasformation, ASQC Quality Press, wiscansin, 1993
111. RICHARD S. WELLINS, WILLIAM C. BYHAM, SEONNE M. WILSON, Empowerd Teams, Jossey-Bass Publishers, Sanfrancisco, 1991
112. ROBERT SIMONS, Lever of Control, How Managers Use Innwative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Harverd Business School Press, 1995
113. ROBINS, S.P., Organizational Behavior, New Jersey, Pretince-Hall, 1993
114. ROTHSTEIN, L.R., "The Empowerment Effort that Came Undone, "Harvard Business Review January-February, 1995
115. SANJEEV, Agormal, Influence of Formalization on Role Stres, Organizational Commitment and Work Alienation of Sales Persons: a Cross-National Comperative Study, Journal of International Business Studies, 1993



116. SCHAFFER WALTER, Stress Management for Wellness, Mc.Graw Hill. New York, 1987
117. SİME, E., WESLEY, Stress Management Workshop, 1997
118. SİMONS, R., Control in an Age of Empowerment, Harvard Business Review, March-April, 1995, USA
119. SJOBERG A., SVERKE M., The Interactive Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: a Note on The Mediating Role of Turnover Intention, Scandinavian Journal of Psychology, 2000
120. SLOT Kim CM, Organizational Citizenship, Professional Safets, 1999
121. SULLIVAN, K.D., Empowerment and Control: a New Management Paradigm, Educational Leadership, Seattle University., 1994
122. ŞENCAN H., Yönetici Gerilimi Kişilik Başaçıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulama Bir Araştırma, İ.Ü. Sos. Bil. Ens., Doktora Tezi, İstanbul, 1986
123. TSEO, G.K.Y. and RAMOS, E.L. Employee Empowerment: Solution to a Burgeoning Crisis? Challenge, 1995
124. VOGT, J.F., and MURREL, K.L., Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance, University Associates, San Diego, CA., 1990
125. WALDERSEE, R., "Becoming a Learning Organization: the Transformation of the Workforce", Journal of Management Developmen, 1997
126. WARD, P.J. Astudy of Organizational Variables Affecting Worker Empowerment. Educational and Psychological Studies, University of Miami, Miami, FL. 1993.
127. WELLINS, R.S., BYHAM, W. C., & WILSON, J.M. Empowered Teams: Creating Self- Directed Work Groups that Improve Quality, Productivity, and Participation. San Francisco, CA: Jossey-Bass., 1991
128. WELLINS, RICHARD S., WILLIAM C. BYHAM, JEANNE M. WILSON, Empowered Teams, Jossey-Bass Publishers, San-Francisco, 1991

129. WHITE Merion M., PARKS Judi M., GALLAGHER Daniel G., Validity Evidence for the Organizational Commitment Questionnaire in the Japanese Corporate Culture, Educational and Psychological Measurement, 1995
130. WILKINSON, A., MARCHINGTON, M., ACKERS, P. And GOODMAN, J., Total Quality Management and Employee Involvement", Human Resource Management Journal, 1992
131. WOMAK, J. P., JONES, D.T. and ROOS, D., The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production, HarperCollins, New York, NY., 1990
132. YÜCEL, E., Stres ve Yönetim, TODAİE Yay. No.253, Ankara, 1993
133. YÜKSEL, N., Ryhsal Açıdan İşçi-İşveren İlişkileri, Kazalar ve Üretkenlik, İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu, Ankara, 1991
134. ZIMMERMAN, M.A., 1990. Taking Aim on Empowerment Research: on the Distinction Between Individual and Psychological Empowerment Conception. American Journal of Community Psychology

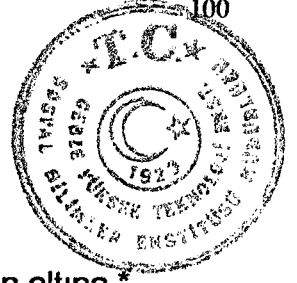
## ÖZGEÇMİŞ



1975 yılında Sivas'ta doğdu. İlk öğrenimini Çayırova'da (Bülent Osma İlkokulunda), orta ve liseyi Darıca'da (Darıca lisesi) tamamladı. 1996 yılında Yıldız Üniversitesi Kocaeli Mühendislik Fakültesi Makine Bölümü'nden mezun oldu. 1996-1998 yılında ısı mühendisi olarak Cam-Map Ltd. Şti. çalıştı. 1999-2000'de İngiltere'de bulundu (Lisan geliştirmek için). 2001-2002 yılında TSE Kalite Kampüsü'nde heyet üyesi olarak sözleşmeli çalıştı. 15.04.2002 tarihinden itibaren de Tübitak-UME'de uzman yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Aynı zamanda Cam-Map Ltd. Şti.nde de danışmanlık hizmeti vermektedir.



## EKLER



Çalışanların güçlendirilme algılarını ölçen Anket Formu

Lütfen aşağıdaki ifadeleri katılıp katılmadığınızı uygun rakamın altına \*  
koyarak belirtiniz.

**1= Kesinlikle Katılmıyorum**

**2=Katılmıyorum**

**3=Kararsızım**

**4=Katılıyorum**

**5=Kesinlikle katılıyorum**

|                                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1-İşletmenin genel hedef ve amaçlarını biliyorum                                                                                    |   |   |   |   |   |
| 2-Problemler ortaya çıktıklarında onları düzeltmeye yetkim var                                                                      |   |   |   |   |   |
| 3-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılayacak şeyleri yapma özgürlüğüm var                                       |   |   |   |   |   |
| 4-Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla problemlerini çözmek için bana ne kadar inisiyatif verdiğini net olarak biliyorum             |   |   |   |   |   |
| 5-Yaptığım iş müşterilere/diğer çalışanlara hizmet sağladığı için önemlidir                                                         |   |   |   |   |   |
| 6-İhtiyaç duyduğumda diğer departmanların bana yardımcı olacaklarına inancım tamdır                                                 |   |   |   |   |   |
| 7-İşimi derece başarılı yaptığım konusunda bana faydalı bilgiler verilir                                                            |   |   |   |   |   |
| 8-Çalıştığım işletmenin çok değerli bir üyesi olduğumu düşünüyorum                                                                  |   |   |   |   |   |
| 9-Yapmam gereken işler arasında müşterilerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak çok yüksek bir önceliğe sahiptir        |   |   |   |   |   |
| 10-İşimin bir parçası olan stresin üstesinden etkin bir şekilde gelirim                                                             |   |   |   |   |   |
| 11-Takım olarak çalışarak mükemmel müşteri hizmeti sağlarız.                                                                        |   |   |   |   |   |
| 12-Müşterileri memnun etmeye çalışırken sürece yaptığım bir hatadan dolayı başım derde girmez                                       |   |   |   |   |   |
| 13-İşyerimizde çalışanlar 'müşteriye verilen hizmeti nasıl artırabiliriz ?' konusunda düşünmeye teşvik edilirler                    |   |   |   |   |   |
| 14-İşlerin yapılış şeklini değiştirmek için bir çok bürokratik işlem yapmam gerekir.                                                |   |   |   |   |   |
| 15-İşyerimde kullandığım araç ve gereçler işimi daha kolay yapmamı sağlar.                                                          |   |   |   |   |   |
| 16-İşyerimdeki kurallar, sistemler ve işlemler müşterilerin ve diğer çalışanların beklentilerini daha hızlı karşılamamı sağlar.     |   |   |   |   |   |
| 17-Üst yönetim, politika ve prosedürlerde meydana gelen değişikliklerden beni haberdar eder.                                        |   |   |   |   |   |
| 18-Müşterileri beklentilerini karşılamamızı etkileyen karar, sistem ve işlemlerin nasıl olacağı konusunda benim görüşümü de alınır. |   |   |   |   |   |
| 19-İşimin gereği maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.                                                                     |   |   |   |   |   |
| 20-Müşterilerin değişik taleplerini karşılayabilmek için yeterli derecede eğitim aldım.                                             |   |   |   |   |   |
| 21-İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik ediliyim.                                                                      |   |   |   |   |   |
| 22-gerçekleştirdiğim olağanüstü bir müşteri hizmetinden dolayı ödüllendirilirim/taktir ediliyim.                                    |   |   |   |   |   |
| 23-Üst yönetimin hareketleri, müşteriye üstün hizmet sunmanın onlar için en önemli öncelik olduğunu ortaya koymaktadır.             |   |   |   |   |   |
| 24-İşlerin yapılış şekliyle ilgili yeni yöntemler bulmak için teşvik ediliyim.                                                      |   |   |   |   |   |
| Genel Ortalama (Ortalamanın Ortalaması )                                                                                            |   |   |   |   |   |



| ŞİRKETİNİZLE İLGİLİ OLARAK AŞAĞIDAKİ İFADELERE NE ÖLÇÜDE KATILIYORSUNUZ? |                                                                      | KESİNLİKLE KATILMIYORUM KATILIYORUM            |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---|---|---|---|
|                                                                          | Örgütsel bağlılık                                                    | 1                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                        | BU ŞİRKETİN BENİM İÇİN ÖZEL BİR ANLAMI VAR                           |                                                |   |   |   |   |
| 2                                                                        | BU ŞİRKETİN PROBLEMLERİNİ KENDİ PROBLEMLERİM GİBİ GÖRÜYORUM          |                                                |   |   |   |   |
| 3                                                                        | BU ŞİRKETE KARŞI GÜÇLÜ BİR BAĞLILIK HISSİM VAR                       |                                                |   |   |   |   |
| 4                                                                        | KENDİMİ BU ŞİRKETE AİT HİSSEDİYORUM                                  |                                                |   |   |   |   |
| 5                                                                        | KENDİMİ BU ŞİRKETİN BİR AİLE FERDİ GİBİ HİSSEDİYORUM                 |                                                |   |   |   |   |
| 6                                                                        | İŞ HAYATIMIN GERİ KALAN KISMINI BU ŞİRKETTE GEÇİRMEK İSTİYORUM       |                                                |   |   |   |   |
| İş tatmini                                                               |                                                                      | KESİNLİKLE KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILIYORUM |   |   |   |   |
|                                                                          | İŞİNİZLE İLGİLİ OLARAK AŞAĞIDAKİ İFADELERE NE ÖLÇÜDE KATILIYORSUNUZ? | 1                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                        | İŞİMİN BANA SAĞLADIĞI MADDİ İMKANLARDAN ÇOK MEMNUNUM                 |                                                |   |   |   |   |
| 2                                                                        | İŞİMİN BANA SAĞLADIĞI MANEVİ İMKANLARDAN ÇOK MEMNUNUM                |                                                |   |   |   |   |
| 3                                                                        | İŞ ARKADAŞLARIMLA İLİŞKİLERİMDEN ÇOK MEMNUNUM                        |                                                |   |   |   |   |
| 4                                                                        | YÖNETİCİLERİMLE İLİŞKİLERİMDEN ÇOK MEMNUNUM                          |                                                |   |   |   |   |
| 5                                                                        | MÜŞTERİLERLE İLİŞKİLERİMDEN ÇOK MEMNUNUM                             |                                                |   |   |   |   |
| 6                                                                        | İŞİMİN GEREKTİRDİĞİ ÇABALARI SARFETMEKTEN ÇOK MEMNUNUM               |                                                |   |   |   |   |
| 7                                                                        | GENEL OLARAK İŞİMDEN ÇOK MEMNUNUM                                    |                                                |   |   |   |   |
| 8                                                                        | GENEL OLARAK BU ŞİRKETTE ÇALIŞMAKTAN ÇOK MEMNUNUM                    |                                                |   |   |   |   |
|                                                                          | İş stresi                                                            | 1                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                        | ÇALIŞIRKEN YÜKSEK DÜZEYDE GERİLİM STRES YAŞIYORUM                    |                                                |   |   |   |   |
| 2                                                                        | İŞİM YÜZÜNDEN SİNİRLİLİK VE BENZERİ RAHATSIZLIKLARIM OLDU            |                                                |   |   |   |   |
| 3                                                                        | BAŞKA BİR İŞTE ÇALIŞSAYDIM RUH HALİM DAHA İYİ OLURDU                 |                                                |   |   |   |   |
| 4                                                                        | İŞLE İLGİLİ SORUNLAR YÜZÜNDEN UYKU GÜÇLÜĞÜ ÇEKTİĞİM OLDU             |                                                |   |   |   |   |
| 5                                                                        | İŞ HARICİNDE DE İŞLE İLGİLİ SORUNLARI KAFAMDAN ATAMIYORUM            |                                                |   |   |   |   |

N CİNSİYETİNİZ: ☐=BAY ☐= BAYAN  
O EĞİTİM SEVİYENİZ: ☐=ORTA ☐= LİSE ☐=ÜNİVERSİTE ☐=LİSANS ÜSTÜ  
P MESLEKİ EĞİTİM ALANINIZ: ☐=FEN-TİP ☐=MÜH-TEK ☐=SOSYAL  
R EĞİTİM HAYATINIZIN SÜRESİ (YIL): ☐=0-8 ☐=9-11 ☐=11-16 ☐=17+  
S MESLEKİ TECRÜBENİZ (YIL): ☐=0-1 ☐=2-5 ☐=6-10 ☐=10+  
T BU ŞİRKETTEKİ KIDEMİNİZ (YIL): ☐=0-1 ☐=2-5 ☐=6-10 ☐=10+  
U YAŞINIZ: ☐=20-25 ☐=26-30 ☐=31-35 ☐=36-40 ☐=40+

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDER,  
ÇALIŞMALARINIZDA BAŞARILAR DİLERİZ.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANİSYON MÜHÜRÜ